

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA
MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Elisa Jeanneth Jaramillo León

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA, MGTR.

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Juan Carlos Piñuela, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Armando Lituma, Mgtr.

Ing. Jorge Altamirano, Mgtr.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a todos mis seres queridos que me dieron su apoyo incondicional en este sueño hecho realidad, en especial a mis padres Carmencita y Ferdinand que con su esfuerzo, empeño, amor me dieron la fortaleza necesaria para seguir adelante, y siempre confiaron en mí.

A mis abuelitos gracias por su sabiduría que supieron guiarme, motivarme, he influyeron en mi vida con sus consejos y aunque ya no estén con nosotros siempre estarán en mi corazón.

A mi hermana Alexandra por brindarme su valentía, cariño, objetividad y confianza

A mis hermanos Xavier Luis y mi sobrinita Stefany por su alegría, comprensión, y paciencia.

Gracias por brindarme todo su amor.

AGRADECIMIENTO

Extiendo un sincero agradecimiento a los Ing. Juan Carlos Piñuela, Ing. Armando Lituma, Ing. Jorge Altamirano por su colaboración, paciencia, comprensión y aporte en la dirección, revisión de este trabajo de Tesis gracias por su tiempo, por su apoyo y sobre todo tener el honor de haberme brindado su amistad y profesionalismo.

Agradezco a las personas que trabajan en el Municipio del Cantón Rumiñahui por su colaboración contribuyendo con la información del presente trabajo.

Un agradecimiento especial a Ing. Yaskarina Galárraga gracias por su tiempo, su apoyo y a todos mis los profesores, que con su sabiduría que me transmitieron sus conocimientos para una buena formación profesional.

A los profesionales y colaboradores de la Universidad Católica del Ecuador que de alguna forma contribuyeron para la terminación del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, 3

- 1.1 ANTECEDENTES, 3
- 1.2 EL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, 5
- 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 8
- 1.4 PRESUPUESTO DEL ESTADO A LOS MUNICIPIOS, 10
- 1.5 LA DESCENTRALIZACIÓN ECONÓMICA MUNICIPAL, 13
- 1.6 EL MAPA DE PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA, 14
- 1.7 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO, 16
 - 1.7.1 Análisis horizontal, 16
 - 1.7.2 Análisis vertical, 19

2 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN FINANCIERA, 22

- 2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, 22
- 2.2 ANÁLISIS FODA, 24
 - 2.2.1 Fortalezas, 25
 - 2.2.2 Oportunidades, 25
 - 2.2.3 Debilidades, 26
 - 2.2.4 Amenazas, 27
 - 2.2.5 Estrategias FODA, 27
- 2.3 MATRIZ FODA, 29
- 2.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA, 30
- 2.5 ÁRBOL DE PROBLEMAS, 60
- 2.6 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS, 62
- 2.7 FLUJOGRAMA DE PROCESOS, 63

3 METODOLOGÍA, 87

- 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN, 87
- 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA, 87
- 3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, 88
- 3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS, 88

4 PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, 112

- 4.1 OBJETIVOS, 112
- 4.2 LÍNEAS DE ACCIÓN, 113
- 4.3 METAS E INDICADORES, 123
- 4.4 ACTIVIDADES Y TIEMPOS, 124
- 4.5 RESPONSABLES Y COSTOS, 162
- 4.6 ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES, 166
- 4.7 ANÁLISIS DE COSTO, 168

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 171

- 5.1 CONCLUSIONES, 171
- 5.2 RECOMENDACIONES, 173

BIBLIOGRAFÍA, 175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Análisis horizontal del presupuesto	17
Tabla No. 2	Análisis vertical del presupuesto	20
Tabla No. 3	Matriz FODA	29
Tabla No. 4	Código de los bancos	40
Tabla No. 5	Tipo de formularios.....	46
Tabla No. 6	Simbología	64
Tabla No. 7	Género del encuestado	89
Tabla No. 8	Tipo de contrato laboral	90
Tabla No. 9	Tiempo que trabaja en la institución.....	91
Tabla No. 10	Ha sido informado sobre decisiones internas.....	92
Tabla No. 11	Conoce los objetivos que persigue el área financiera	93
Tabla No. 12	Comunicación interna en el área financiera de la municipalidad	94
Tabla No. 13	Relación entre compañeros de la institución	95
Tabla No. 14	Conoce organización estructural y funcional del Municipio	96
Tabla No. 15	Funciones y responsabilidades de acuerdo perfil.....	97
Tabla No. 16	Su cargo le permite desarrollar al máximo sus habilidades.....	98
Tabla No. 17	El área financiera está bien organizada.....	99
Tabla No. 18	Espacio de trabajo adecuado.....	100
Tabla No. 19	Dispone de equipos y materiales necesarios.....	101
Tabla No. 20	Planificación de talento humano adecuada	102
Tabla No. 21	Falta de dotación de personal influye en las actividades del talento humano.....	103
Tabla No. 22	Actividades bien repartidas.....	104
Tabla No. 23	Capacitación.....	106
Tabla No. 24	Frecuencia de capacitación	107
Tabla No. 25	Lugar de capacitación	108
Tabla No. 26	Se impulsan planes de formación académica.....	109
Tabla No. 27	Evaluación.....	110

Tabla No. 28	Frecuencia de evaluación.....	111
Tabla No. 29	Calendario Operacional - Finanzas.....	122
Tabla No. 30	Métodos de recolección de datos.....	123
Tabla No. 31	Cuadro de actividades y tiempos de Control Previo.....	125
Tabla No. 32	AVA método actual Control previo.....	126
Tabla No. 33	AVA método propuesto Control previo.....	128
Tabla No. 34	Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad.....	129
Tabla No. 35	AVA método actual contabilidad.....	130
Tabla No. 36	AVA método propuesto contabilidad.....	132
Tabla No. 37	Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad (declaración impuestos).....	133
Tabla No. 38	AVA método actual contabilidad (declaración de impuestos).....	135
Tabla No. 39	AVA método propuesto contabilidad (declaración de impuestos).....	137
Tabla No. 40	Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad (preparación de estados financieros).....	138
Tabla No. 41	AVA método actual contabilidad (preparación de estados financieros).....	139
Tabla No. 42	AVA método propuesto contabilidad (preparación de estados financieros).....	141
Tabla No. 43	Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería.....	142
Tabla No. 44	AVA método actual tesorería.....	143
Tabla No. 45	AVA método propuesto tesorería.....	145
Tabla No. 46	Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería (pago a proveedores).....	146
Tabla No. 47	AVA método actual tesorería (pago proveedores).....	148
Tabla No. 48	AVA método propuesto tesorería (pago proveedores).....	150
Tabla No. 49	Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería (manejo de garantías).....	151
Tabla No. 50	AVA método actual tesorería (manejo de garantías).....	153
Tabla No. 51	AVA método propuesto tesorería (manejo de garantías).....	155
Tabla No. 52	Cuadro de actividades y tiempos de Cajas de Recaudación.....	157
Tabla No. 53	AVA método actual cajas de recaudación.....	159
Tabla No. 54	AVA método propuesto cajas de recaudación.....	161
Tabla No. 55	Cuadro de análisis de costos.....	168
Tabla No. 56	Diagrama de Gantt.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Brigadas médicas	7
Figura No. 2	Organigrama estructural.....	9
Figura No. 3	Estructura de los impuestos municipales 2009	11
Figura No. 4.	Mapa de procesos de la gestión financiera del Municipio de Rumiñahui.....	16
Figura No. 5	Análisis horizontal del presupuesto	18
Figura No. 6	Árbol de Problemas.....	61
Figura No. 7	Flujograma Control Previo	72
Figura No. 8	Flujograma Control Previo	74
Figura No. 9	Flujograma Control Previo	79
Figura No. 10	Flujograma Control Previo	82
Figura No. 11	Género del encuestado	89
Figura No. 12	Tipo de contrato laboral	90
Figura No. 13	Tiempo que trabaja en la institución.....	91
Figura No. 14	Ha sido informado sobre decisiones internas.....	92
Figura No. 15	Conoce los objetivos que persigue el área financiera	93
Figura No. 16	Comunicación interna en el área financiera de la municipalidad	94
Figura No. 17	Relación entre compañeros de la institución	95
Figura No. 18	Conoce organización estructural y funcional del Municipio	96
Figura No. 19	Funciones y responsabilidades de acuerdo perfil.....	97
Figura No. 20	Su cargo le permite desarrollar al máximo sus habilidades.....	98
Figura No. 21	El área financiera está bien organizada.....	99
Figura No. 22	Espacio de trabajo adecuado	100
Figura No. 23	Dispone de equipos y materiales necesarios.....	101
Figura No. 24	Planificación de talento humano adecuada.....	102
Figura No. 25	Falta de dotación de personal influye en las actividades del talento humano.....	103
Figura No. 26	Actividades bien repartidas.....	105

Figura No. 27 Capacitación.....	106
Figura No. 28 Frecuencia de capacitación	107
Figura No. 29 Lugar de capacitación	108
Figura No. 30 Se impulsan planes de formación académica.....	109
Figura No. 31 Evaluación.....	110
Figura No. 32 Frecuencia de evaluación.....	111
Figura No. 33 Formato de solicitud de pago antes y nuevo	120

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas entidades del Estado han sufrido cambios en base a un mejoramiento continuo sin embargo el Municipio del cantón Rumiñahui a pesar de que la estructura se modificó para beneficio de la Institución y sus usuarios, con el objetivo de mantener una organización más saludable donde su principal propósito es el de mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, ofreciendo productos y servicio a la comunidad y para su desarrollo. A nivel de gestión interna en general no ha sufrido mayores cambios y permanece enfrascada en errores que se cometen por falta de un criterio moderno en mejora de su gestión. Teniendo en cuenta que el área donde trabajan es reducida, no cuentan con un buen software y hardware en los computadores en algunos casos se encontró que el personal hacía en sus funciones de juez y parte. Por ejemplo el proceso de supervisión de cajas no puede tener funciones de cajera y supervisora al mismo tiempo, entre otros aspectos, no hay unificación de servicios en ambas cajas, no cuentan con una red de correos interna que permita una ágil comunicación con otras áreas, no existe un formulario unificado para la solicitud de emisión de gasto, no disponen de un calendario operacional formal para la atención al cliente externo e interno en casos específicos como entrega de pólizas, comprobantes de retención y recepción de solicitudes de pago o emisión de pago, y días específicos para pagos a proveedores. Esto sumando el de no contar con personal calificado y capacitado dando como resultado varios retrasos en vencimiento de pólizas, mala digitación de transferencias ocasionando demoras y suspensión de obras emergentes provocando glosas, sanciones y malestar a todo el personal por varias equivocaciones. En conclusión a través de esta investigación se busca mejorar la gestión de los procesos

financieros de la Municipalidad del Cantón Rumiñahui de tal manera que se optimicen dichos procesos para beneficio tanto del cliente interno como del externo lo que se pretende es proponer una mejora en la gestión financiera de tal manera que todo los trámites que se solicite por los ciudadanos que reciben servicios de la Municipalidad de Rumiñahui, se los realice en menos tiempo, en orden, generando reportes contables y presupuestarios óptimos, con información veraz y confiable que permitirá a las autoridades del gobierno municipal tomar decisiones oportunas y en favor de la población. Una de las propuestas sería la Contratación del sistema bancario del Banco del Pacífico, Ordenes Cobro-Pago (OCP), como otro servicio para el cliente externo de la AZCA. Con el fin de trasladar el riesgo del manejo del dinero, eliminar el cuadre del dinero efectivo-cheque diariamente en Cajas de Recaudación, agilizar el proceso de cobro de recaudaciones tributarias desde cualquier lugar del territorio nacional, utilizando todos los canales que el Banco proveedor, en otras mejoras sería la Contratación un software para mejorar el desempeño financiero y de atención al cliente, el escaneo de imágenes y ubicación codificada, con el fin de reubicación archivo inactivo y activo del área financiera, para disponer de un área más cómoda, amplia y organizada, la instalación de un software que permita medir la atención en Cajas siendo como tal un servicio de Atención al Cliente, este sistema se adaptaría a las necesidades de medición y control de un grupo de clientes y la medición se extiende también a quienes se relacionan directamente con ellos, estos últimos, a través de un panel de pulsadores en los cuales se podrá medir la eficiencia como bueno, regular o malo, generará reportes inmediatos desde todos los puntos instalados, esto permitirá desarrollar una evaluación inmediata con el fin de corregirlos en el corto tiempo e implementar mejoras, solicitar la autorización al Alcalde de la Municipalidad de Rumiñahui o su encargado para el financiamiento del software, aplicarlos, difundirlos, así como los formatos de solicitud y calendario operacional administrativo financiero, para

que a su vez comuniquen a sus clientes externos. Entre otras soluciones Capacitar al personal para generación de reportes y cuadros de conciliaciones bancarias, cuentas por pagar etc. Enlazar áreas de Sistemas, Contabilidad y el Proveedor externo de servicio de software para establecer cómo van a ser los asientos contables para la deducción de impuestos y adaptar los requerimientos de hardware y software respecto a los que se dispone. Conjuntamente con Sistemas, Finanzas y Recursos Humanos realizarán controles y supervisión en los períodos de prueba para apoyar la adopción a los nuevos lineamientos es muy importante informar en cartelera y a través de charlas a la comunidad del proceso de pago a través de ventanillas del Banco del Pacífico. Adicionalmente la investigación determinó que en el área financiera del Municipio de Rumiñahui se realizan las actividades procesales dependiendo de las necesidades del día a día, no contando con una planificación que exponga lo que se debe hacer durante el día o la semana. Si bien es cierto, lo antes dicho no ha impedido prestar el servicio a los usuarios internos y externos, los tiempos se han alargado en la entrega de solicitudes, que a corto plazo llegarán a grandes demoras por retrasos, especialmente por no encontrar respaldos escritos, o por la pérdida de involuntaria de documentación que inclusive podrían generar una glosa de parte de los organismos de control.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en nuestro país muchas entidades del estado han comenzado a sufrir cambios estructurales que son modificados con el objetivo de optimizar los recursos existentes, ser más competentes y eficientes, contando con una buena implementación en la planificación, gestión, regulación, control para beneficio de la Institución y sus usuarios, con el objetivo de mantener una organización más saludable.

En la Municipalidad de Rumiñahui con el nuevo periodo administrativo, liderado por el alcalde reelecto Ing. Héctor Mantilla, el nuevo organigrama estructural a implementarse contiene reformas de reubicación de Jefaturas de Unidad que incluye a sus colaboradores desde las bases hasta las altas dignidades, en general para que los actuales directores tengan nuevamente su nombramiento como responsables y sus colaboradores estén acogidos por responsabilidades polifuncionales y no específicamente al cargo que detalla su posición. Esta estructura del organigrama que actualmente está operando en la se terminará de modificar hasta finales del 2014.

Sin embargo en lo que se refiere a la gestión interna a nivel general no ha sufrido mayores cambios y permanece enfrascada en errores que se cometen por falta de un criterio moderno en mejora de su gestión.

La Municipalidad del cantón Rumiñahui, cuenta con una gestión financiera que presenta grandes deficiencias, uno de los casos por ejemplo es la presentación frecuentemente

errores de digitación en el sistema de las cuentas de proveedores para el respectivo proceso de transferencia de pagos, ocasionando demoras en los mismos y suspensión de obras emergentes. Esta problemática puede continuar, generando glosas por parte de los organismos de control, además de sanciones a las personas que trabajan en el Departamento Financiero, por el hecho de no tener bien clara su gestión interna y no eliminar errores puede traer malestar a todo el personal.

Es por eso pertinente realizar un análisis que permita la simplificación de los procesos en beneficio de sus funcionarios y de la entidad municipal misma, donde se beneficiará directamente al empleado municipal que trata de hacer su mejor esfuerzo por cumplir su trabajo, de tal manera que mantenga su estabilidad en el cargo al que ha sido designado, generando una labor en beneficio a un sector muy creciente como lo es el del Cantón Rumiñahui y evitando sanciones a la Municipalidad, la cual tiene en el Alcalde su representante.

1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

1.1 ANTECEDENTES

A nivel gubernamental, muchas han sido las entidades que han mejorado su gestión financiera a fin de impedir o reducir los costos innecesarios, que muchas veces están ocultos en re-procesos o procesos inadecuados, ya que la recesión económica mundial ha puesto en alerta a los gobiernos nacionales y seccionales hasta de los países más industrializados o poderosos económicamente hablando.

Para el nuevo período administrativo, liderada por el alcalde reelecto Ing. Héctor Mantilla, la estructura del organigrama que actualmente está operando en la Municipalidad de Rumiñahui se terminará de modificar hasta finales del 2014, de acuerdo al oficio municipal que actualmente reposa en la oficina de Recursos Humanos.

El nuevo organigrama estructural a implementarse contiene reformas de reubicación de Jefaturas de Unidad que incluye a sus colaboradores desde las bases hasta las altas dignidades, en general para que los actuales directores tengan nuevamente su nombramiento como responsables y sus colaboradores estén acogidos por responsabilidades polifuncionales y no específicamente al cargo que detalla su posición.

A pesar de que la estructura se modifica para beneficio de la Institución y sus usuarios, con el objetivo de mantener una organización más saludable, la gestión interna en general no ha sufrido mayores cambios y permanece enfrascada en errores que se cometen por falta de un criterio moderno en mejora de su gestión.

La Municipalidad de Rumiñahui es pequeña y tiene poco espacio físico, por lo que al Departamento Financiero se le ha destinado un área reducida y mal distribuida, los archivos están saturados, los computadores tienen capacidad limitada en relación a sus requerimientos, la papelería es básica y no existe la utilización de memorandos y oficios escritos a otras áreas o a las áreas de la Secretaria Financiera, esto en lo que compete a la gestión interna.

También se ha comprobado errores en el manejo, control, renovación y vencimiento de pólizas de seguros de fiel cumplimiento de contratos o de garantías que están a cargo de Tesorería, algunas veces provocado por la falta de gestión personal y por la inexistencia de una red de correos interna que permita una ágil comunicación con otras áreas.

En lo que es gestión externa del Departamento Financiero, se presenta poca difusión de las jornadas de atención de cajas de recaudación e inclusive de los horarios para atención de Tesorería, presentándose el cierre de atención al público de 15 a 30 minutos antes de la jornada normal para el cuadro de dinero por la recaudación, haciendo la Cajera un doble papel, pues cumple las funciones de Supervisora, siendo juez y parte del manejo de los dineros diarios.

Se han presentado errores de digitación en el sistema de las cuentas de proveedores para el respectivo proceso de transferencia de pagos, ocasionando demoras en los mismos y suspensión de obras emergentes. Esta problemática puede continuar, generando glosas por parte de los organismos de control, además de sanciones a las personas que trabajan en el Departamento Financiero, por el hecho de no tener bien clara su gestión interna y no eliminar errores que traen malestar a todo el Talento Humano.

Es por eso que, a través del presente trabajo de investigación, se busca mejorar la gestión de los procesos financieros de la Municipalidad de Rumiñahui a través del diseño de procesos mejorados de tal manera que se optimicen dichos procesos para beneficio tanto del cliente interno como del externo. La propuesta pretende proponer la mejora en la gestión financiera de tal manera que todo los trámites que se solicite por los ciudadanos que reciben servicios de la Municipalidad de Rumiñahui, se los realice en menos tiempo, en orden, generando reportes contables y presupuestarios óptimos, con información veraz y confiable que permitirá a las autoridades del gobierno municipal tomar decisiones oportunas y en favor de la población.

1.2 EL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

De acuerdo a lo publicado en la página oficial de la municipalidad (2013), la información específica de la institución se encuentra que:

Misión: “Somos una organización de gobierno y servicio público local que promueve el desarrollo integral de la comunidad”.

Visión 2020: “Un cantón moderno, sustentable, respetuoso de la naturaleza, planificado, con una nueva centralidad, de ciudadanos universales con carácter participativo e incluyente”.

Política de calidad: “En el Municipio de Rumiñahui nos comprometemos con mejorar de forma continua nuestros procesos para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios y comunidad mediante la prestación de servicios ágiles, oportunos y transparentes”.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo: “En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, nos comprometemos a cumplir con la legislación vigente y normativa interna, en materia de seguridad y salud en el trabajo, para minimizar los riesgos y garantizar la protección de los servidores/as municipales”.

En el ámbito del desarrollo, la Municipalidad ha centrado su gestión en diferentes ejes, los mismos que muestran de manera precisa, la decisión y compromiso de las autoridades por brindar el mejoramiento en las áreas que así lo requieran.

- Eje social¹: En donde se puede encontrar la Dirección de Salud, el objetivo de esta es resguardar la salud de los ciudadanos del cantón, ésta acción es realizada mediante jornadas de capacitación a los comerciantes de los mercados, lugares de distracción y locales en donde se expendan alimentos, lo

¹ Implica pensar no solo en el acto de la transformación directa de la naturaleza por el hombre en el proceso de trabajo productivo, sino en todos los aspectos y esferas de la vida sociocultural.

que contribuirá a un mejor funcionamiento; además de la organización de brigadas médicas gratuitas.

Figura No. 1

Brigadas médicas



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumiñahui, 2013

Elaborado por: Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumiñahui

- Eje territorial: En donde se ha tomado como base el tema del agua potable y alcantarillado, en el que el cantón Rumiñahui cuenta con la mayor cobertura del servicio a nivel nacional, puesto que cuenta con el 96%, de la misma manera el alcantarillado representa el 92%.

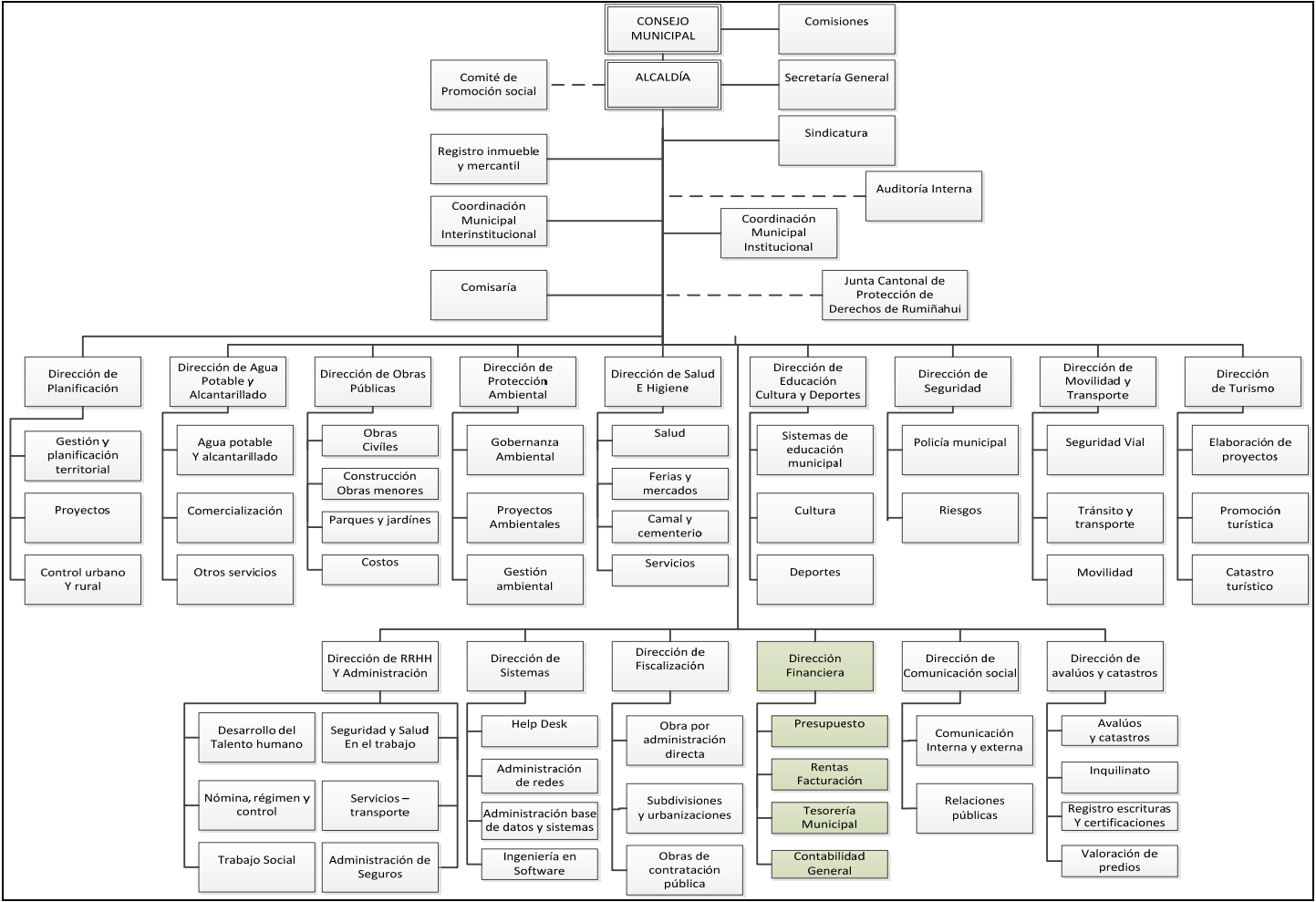
Se pudo identificar que el Municipio de Rumiñahui se enfoca principalmente en dichos aspectos con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, ofreciendo productos y servicio a la comunidad y su desarrollo.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional con la que actualmente cuenta el Municipio de Rumiñahui es la que se muestra a continuación:

Figura No. 2

Organigrama estructural



Fuente: Municipio de Rumiñahui, 2013
Elaborado por: Municipio de Rumiñahui

En el organigrama se ha identificado con color verde el área que será considerada en el presente estudio, el área financiera está conformada por los departamentos de: presupuesto, facturación, tesorería municipal y contabilidad general.

1.4 PRESUPUESTO DEL ESTADO A LOS MUNICIPIOS

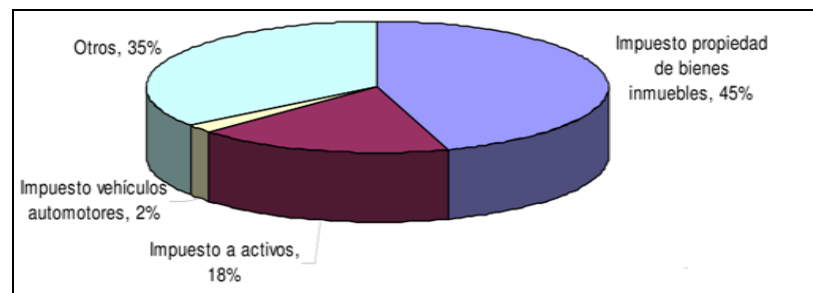
El presupuesto asignado para todas las entidades públicas y las actividades que realizan es financiado por el Estado, a través de presupuestos anuales establecidos por el Ministerio de Finanzas.

De acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, se expresa que la fase del ciclo presupuestario está compuesta por las acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto.

A lo mencionado se suma que los presupuestos de los municipios según lo indica Martínez (2010), se financian mediante las siguientes fuentes de ingreso:

- Ingresos tributarios o ingresos propios
- Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles
- Impuesto a Activos
- Impuesto a Vehículos Automotores
- Otros (que se aplican en ciertos municipios, no a nivel nacional) Por ejemplo:
Impuesto de traspaso de dominio y registros de bienes raíces y alcabalas.
- Transferencias del Gobierno Nacional

- Cobros de tasas por servicios (ingresos no tributarios)
- Conceptos por ingresos por empréstitos.

Figura No. 3**Estructura de los impuestos municipales 2009**

Fuente: Martínez, 2010

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Según el estudio, del analista Lechner (Lechner, 2012), sobre la Administración Pública del Ecuador, indica la siguiente estructura de los Impuestos Municipales, siendo la más representativa el Impuesto a la propiedad de bienes inmuebles con el 45%.

Según Naranjo (2007) la asignación del Presupuesto del Estado para el 2010 estuvo integrada así: del 40,84% para Asignaciones del Gobierno Central sobre los \$220 millones, 24,8% de Fondos de Financiamiento sobre los \$134 millones e ingresos propios con aproximadamente \$185 millones representando el 34.3%. El presupuesto total del Municipio de Rumiñahui (2010) para el 2010 se incrementó en más de \$8 millones al presupuesto del 2009. El mismo que debe desglosarse en: 38,3% en Movilidad, 14,7% en Administración General, 12,7% para Cultura, Coordinación Territorial 8,8%, Educación 5%, Seguridad 5%, Ambiente 3,5%, Ordenamiento Territorial 3,2%, Planificación 2,8%, Salud 2,7%, Desarrollo Productivo 1,4%, Inclusión Social 1% y Comunicación 0,7%

El presupuesto anual llamado internamente por sus siglas POA, se basa en el control y gestión adecuada de la Secretaría de Planificación la misma que, según los planes en conjunto con todas las administraciones zonales, se ajusta hasta el final del año con el presupuesto para cada una de ellas. El Departamento financiero del Municipio de Rumiñahui presenta los requerimientos de cada área antes que finalice el último trimestre del año, para de esta manera comenzar a preparar presupuestos e inclusive para realizar la respectiva rendición de cuentas, trabajando en conjunto con la Secretaria General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana.

Estos deben ajustarse a los proyectos del gobierno central y del municipio los mismos que bajan tipo cascada hacia todas las unidades componentes de su estructura, se deben especificar ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidaciones, especificando los destinatarios de la entrega de recursos públicos.

El presupuesto plurianual mencionado por Silva (2009) es una herramienta que facilita el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación estratégica de mediano plazo, teniendo en cuenta la restricción presupuestaria proyectada para el período y a su vez, define la distribución de los recursos financieros públicos entre las entidades del Municipio, hasta cierto nivel de detalle, que se prevén recaudar en un período mayor al del ejercicio fiscal (por lo general de tres a cinco años), con sujeción al plan estratégico de gobierno y a los ingresos esperados en el mediano plazo. (p. 23)

1.5 LA DESCENTRALIZACIÓN ECONÓMICA MUNICIPAL

La Constitución de la República del Ecuador (2008) consagra en el Título V la organización territorial del Estado; define los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y la posibilidad de constituir regímenes especiales según características poblacionales, ambientales o étnico-culturales; auspicia la descentralización y la autonomía político-administrativa en un marco democrático de solidaridad, equidad y unidad territorial; establece el régimen de competencias exclusivas y concurrentes, y un esquema de transferencias para su cumplimiento.

Todas las ciudades del país enfrentan el reto de consagrar en la práctica estos principios rectores. El Municipio de Rumiñahui, por mandato constitucional se acoge al régimen especial autónomo, por considerarlo el medio más apropiado para promover el buen vivir dentro de su circunscripción territorial.

La incorporación de nuevas competencias, propias de un régimen autónomo, implica contar con las capacidades y fortalezas suficientes para ejercer dicha autonomía en forma solidaria y participativa. También supone contar con un gobierno municipal competente y eficiente, con sólidos sistemas de planificación, gestión, regulación y control. Y, sobre todo, capacidad para articular el desarrollo de una sociedad multicultural, pluralista y diversa. (Lechner, 2012)

Cada municipalidad tiene la capacidad de establecer regímenes especiales tomando en consideración aspectos poblacionales, ambientales o étnico-culturales, tomando

en cuenta aspectos legales y políticos que no vaya en contra del propósito general del estado.

1.6 EL MAPA DE PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA

Es importante tener claro lo que es un mapa de procesos, por lo cual se ha tomado lo expresado por Griful & Canela (2010), para definirlo: “el mapa de procesos representa gráficamente los distintos procesos principales de la empresa y las relaciones entre ellos”.

El mapa de procesos deben ser una representación gráfica de cómo el departamento financiero del Municipio de Rumiñahui espera alcanzar los resultados planificados para el logro de sus objetivos y políticas. Los requisitos financieros son los presupuestados en base a los objetivos planificados por cada una de las áreas que componen la administración para lograr en conjunto los resultados.

Según el esquema se puede decir que se basan en una administración por objetivos pues son los elementos que componen el presupuesto y cada una de ellos son la estrategia municipal, siendo el área financiera el engranaje para todas las demás áreas administrativas. El grupo de funcionarios del área financiera deberán vincularse con las estrategias de toda la administración para que a través de su adopción, todos sus procesos se encajen en pro de la eficacia grupal, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.

Al realizar el levantamiento de los procesos de las áreas de Recaudación, Control Presupuestario, Tesorería, Contabilidad y Jefatura Zonal Financiera se identificarán

actividades que requieren de una mejora sustentable de tecnología, y distribución del espacio físico para que estos generen el valor esperado a través de una causa y un efecto.

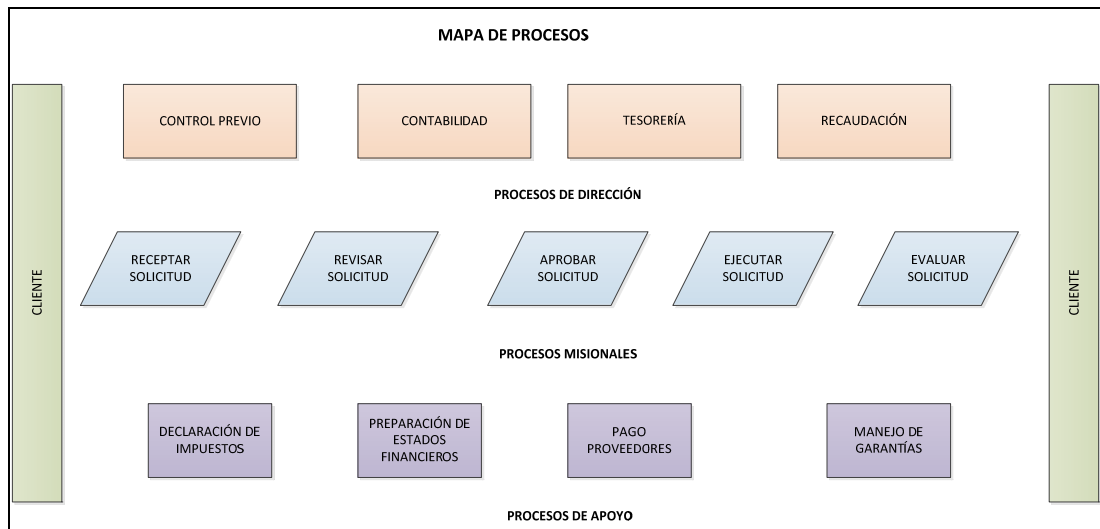
En este contexto Martínez Vásquez (2010); los procesos recomendados serán enfocados a:

- La gestión de operaciones financieras a través de una redistribución de espacios más adecuada, permitiendo una mayor eficacia en el manejo del archivo físico, capaz de precautelar la seguridad de la información y mantener una supervisión adecuada a través de un sistema de la captura óptica de la documentación entregada.
- La gestión de operaciones financieras en el manejo Contable, integrado en un solo sistema para la administración del control presupuestario de tesorería a través del conciliaciones bancarias, manejo de caja chica, emisión e impresión de cheques, manejo de proveedores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y cálculo de impuestos para el respectivo pago al SRI, según las necesidades propias de la Administración Municipal.
- La gestión de servicio al cliente en áreas de recaudación y tesorería, adecuada, rápida y eficiente, bajo el enfoque del análisis de desempeño, a través de un sistema de monitoreo de Atención al Cliente.
- La gestión de la operación de recaudación bajo una estandarización de procesos para todas las cajas de atención, eliminando el manejo directo del

dinero a través del apoyo de un servicio especial proporcionada por una entidad bancaria, capaz de asegurar el manejo adecuado del dinero sobre los ingresos propios del municipio.

Figura No. 4

Mapa de procesos de la gestión financiera del Municipio de Rumiñahui



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

1.7 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO

1.7.1 Análisis horizontal

El análisis horizontal observa los cambios producidos en las cuentas de un periodo a otro, mostrando crecimientos desordenados de algunas cuentas, así como una descoordinación en las políticas de la empresa. (Estupiñan, 2006, p. 117). El Balance de Resultados que presenta el Municipio de Rumiñahui en base a los valores del presupuesto de cada año arrojan los siguientes valores:

Tabla No. 1

Análisis horizontal del presupuesto

	VALOR 2012	VALOR 2011	VARIACIÓN 2011-2012		VALOR 2013	VALOR 2012	VARIACIÓN 2012-2013	
			USD	%			USD	%
INGRESOS								
INGRESOS CORRIENTES								
IMPUESTOS	5.128.513,79	4.513.782,14	614.731,65	13,62%	5.730.183,00	5.128.513,79	601.669,21	11,73%
TASAS DE CONTRIBUCIONES	2.990.691,90	2.631.500,87	359.191,03	13,65%	3.341.220,00	2.990.691,90	350.528,10	11,72%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	2.722.849,90	2.556.579,91	166.269,99	6,50%	3.041.620,00	2.722.849,90	318.770,10	11,71%
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	744.908,50	596.519,48	148.389,02	24,88%	832.300,00	744.908,50	87.391,50	11,73%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.500.224,91	2.356.197,92	144.026,99	6,11%	2.793.547,39	2.500.224,91	293.322,48	11,73%
OTROS INGRESOS	8.950,00	8.876,00	74,00	0,83%	10.000,00	8.950,00	1.050,00	11,73%
INGRESOS DE CAPITAL								
VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	19.690,00	17.627,00	2.063,00	11,70%	22.000,00	19.690,00	2.310,00	11,73%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	6.027.887,03	5.304.540,59	723.346,44	13,64%	6.735.069,31	6.027.887,03	707.182,28	11,73%
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO								
FINANCIAMIENTO PÚBLICO	2.436.599,00	2.126.520,00	310.079,00	14,58%	2.700.000,00	2.436.599,00	263.401,00	10,81%
SALDOS DISPONIBLES	8.950.965,00	7.876.000,00	1.074.965,00	13,65%	10.000.000,00	8.950.965,00	1.049.035,00	11,72%
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	2.009.906,50	1.767.925,72	241.980,78	13,69%	2.244.700,00	2.009.906,50	234.793,50	11,68%
TOTAL DE INGRESOS	33.541.186,53	29.756.069,63	3.785.116,90	12,72%	37.450.639,70	33.541.186,53	3.909.453,17	11,66%
GASTOS								
GASTOS CORRIENTES								
GASTOS EN PERSONAL	3.973.992,91	3.497.113,76	476.879,15	13,64%	4.440.215,54	3.973.992,91	466.222,63	11,73%
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.263.282,66	1.221.688,74	41.593,92	3,40%	1.411.489,00	1.263.282,66	148.206,34	11,73%
GASTOS FINANCIEROS	161.720,00	167.113,60	(5.393,60)	-3,23%	136.000,00	161.720,00	(25.720,00)	-15,90%
OTROS GASTOS CORRIENTES	198.653,00	174.374,64	24.278,36	13,92%	221.400,00	198.653,00	22.747,00	11,45%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	143.211,00	126.016,00	17.195,00	13,65%	160.000,00	143.211,00	16.789,00	11,72%
GASTOS DE PRODUCCIÓN								
BIENES Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN	73.211,00	64.425,68	8.785,32	13,64%	81.800,00	73.211,00	8.589,00	11,73%
GASTOS DE INVERSIÓN								
GASTOS EN PERSONAL INVER.	5.002.079,36	4.575.231,60	426.847,76	9,33%	5.678.303,19	5.002.079,36	676.223,83	13,52%
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	4.174.564,54	3.695.616,80	478.947,74	12,96%	4.664.317,92	4.174.564,54	489.753,38	11,73%
OBRAS PÚBLICAS	14.072.032,78	12.353.388,85	1.718.643,93	13,91%	15.722.941,65	14.072.032,78	1.650.908,87	11,73%
OTROS GASTOS INVERSIÓN	2.128.775,78	1.873.322,69	255.453,09	13,64%	2.378.520,43	2.128.775,78	249.744,65	11,73%
TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	50.657,00	40.578,16	10.078,84	24,84%	56.600,00	50.657,00	5.943,00	11,73%
GASTOS DE CAPITAL								
BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.286.901,51	1.141.273,33	145.628,18	12,76%	1.449.051,97	1.286.901,51	162.150,46	12,60%
INVERSIONES FINANCIERAS	17.963,00	15.752,00	2.211,00	14,04%	20.000,00	17.963,00	2.037,00	11,34%
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO								
AMORTIZACIÓN DEUDA INTERNA	992.650,00	811.228,00	181.422,00	22,36%	1.030.000,00	992.650,00	37.350,00	3,76%
PASIVO CIRCULANTE	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%
TOTAL GASTOS	33.539.694,54	29.757.123,85	3.782.570,69	12,71%	37.450.639,70	33.539.694,54	3.910.945,16	11,66%

Fuente: Departamento Financiero del Municipio de Rumiñahui (2013)

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 5

Análisis horizontal del presupuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Como se puede divisar en la tabla anterior, los ingresos muestran un comportamiento en relación a los años 2011 – 2012 del 12.72%, en cambio en el período comprendidos en los años 2012-2013 es del 11.66%; particularmente los gastos tienen una variación muy similar, puesto que se encuentran calculados en relación al 100% generado por cada rubro por sí mismo y que a su vez se encuentran presentados en el mismo período.

En la figura se puede observar la tendencia de crecimiento que muestran las cuentas que conforman el presupuesto, siendo los ingresos corrientes los más representativos dentro de dicha clasificación y los gastos de inversión con relación a los egresos.

Haciendo una comparación entre un período y otro no se encuentra mucha variación esto debido principalmente a que los presupuestos de los municipios en general, cuentan con asignaciones que no tienen variación alguna, o que sufren un leve incremento o en casos particulares un comportamiento negativo.

1.7.2 Análisis vertical

El análisis vertical de los estados financieros permite determinar la participación de cada una de las cuentas que forman parte del balance general y del balance de resultados. Las cuentas del balance general se comparan con el total de activos y el total de activos más el patrimonio. Mientras que el balance de resultados hace referencia con los ingresos netos obtenidos por la empresa. (Estupiñan, 2006, p. 111). A continuación se puede observar el análisis vertical realizado en el período 2011-2013 del Municipio de Rumiñahui:

Tabla No. 2

Análisis vertical del presupuesto

	VALOR 2011		PORCENTAJE		VALOR 2012		PORCENTAJE		VALOR 2013		PORCENTAJE	
INGRESOS												
ING. CORRIENTES		12.663.456,32		42,56%		14.096.139,00		42,03%		15.748.870,39		42,05%
IMPUESTOS	4.513.782,14		15,17%		5.128.513,79		15,29%		5.730.183,00		15,30%	
TASAS DE CONTRIBUCIONES	2.631.500,87		8,84%		2.990.691,90		8,92%		3.341.220,00		8,92%	
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	2.556.579,91		8,59%		2.722.849,90		8,12%		3.041.620,00		8,12%	
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	596.519,48		2,00%		744.908,50		2,22%		832.300,00		2,22%	
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.356.197,92		7,92%		2.500.224,91		7,45%		2.793.547,39		7,46%	
OTROS INGRESOS	8.876,00		0,03%		8.950,00		0,03%		10.000,00		0,03%	
INGRESOS DE CAPITAL		5.322.167,59		17,89%		6.047.577,03		18,03%		6.757.069,31		18,04%
VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	17.627,00		0,06%		19.690,00		0,06%		22.000,00		0,06%	
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	5.304.540,59		17,83%		6.027.887,03		17,97%		6.735.069,31		17,98%	
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		11.770.445,72		39,56%		13.397.470,50		39,94%		14.944.700,00		39,91%
FINANCIAMIENTO PÚBLICO	2.126.520,00		7,15%		2.436.599,00		7,26%		2.700.000,00		7,21%	
SALDOS DISPONIBLES	7.876.000,00		26,47%		8.950.965,00		26,69%		10.000.000,00		26,70%	
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	1.767.925,72		5,94%		2.009.906,50		5,99%		2.244.700,00		5,99%	
TOTAL DE INGRESOS	29.756.069,63	29.756.069,63	100,00%	100,00%	33.541.186,53	33.541.186,53	100,00%	100,00%	37.450.639,70	37.450.639,70	100,00%	100,00%
GASTOS												
GASTOS CORRIENTES		5.186.306,74		17,43%		5.740.859,57		17,12%		6.369.104,54		17,01%
GASTOS EN PERSONAL	3.497.113,76		11,75%		3.973.992,91		11,85%		4.440.215,54		11,86%	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.221.688,74		4,11%		1.263.282,66		3,77%		1.411.489,00		3,77%	
GASTOS FINANCIEROS	167.113,60		0,56%		161.720,00		0,48%		136.000,00		0,36%	
OTROS GASTOS CORRIENTES	174.374,64		0,59%		198.653,00		0,59%		221.400,00		0,59%	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	126.016,00		0,42%		143.211,00		0,43%		160.000,00		0,43%	
GASTOS DE PRODUCCIÓN		64.425,68		0,22%		73.211,00		0,22%		81.800,00		0,22%
BIENES Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN	64.425,68		0,22%		73.211,00		0,22%		81.800,00		0,22%	
GASTO DE INVERSIÓN		22.538.138,10		75,74%		25.428.109,46		75,81%		28.500.683,19		76,10%
GASTOS EN PERSONAL INVER.	4.575.231,60		15,38%		5.002.079,36		14,91%		5.678.303,19		15,16%	
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	3.695.616,80		12,42%		4.174.564,54		12,45%		4.664.317,92		12,45%	
OBRAS PÚBLICAS	12.353.388,85		41,52%		14.072.032,78		41,95%		15.722.941,65		41,98%	
OTROS GASTOS INVERSIÓN	1.873.322,69		6,30%		2.128.775,78		6,35%		2.378.520,43		6,35%	
TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	40.578,16		0,14%		50.657,00		0,15%		56.600,00		0,15%	
GASTOS DE CAPITAL		1.157.025,33		3,89%		1.304.864,51		3,89%		1.469.051,97		3,92%
BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.141.273,33		3,84%		1.286.901,51		3,84%		1.449.051,97		3,87%	
INVERSIONES FINANCIERAS	15.752,00		0,05%		17.963,00		0,05%		20.000,00		0,05%	
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO		811.228,00		2,73%		992.650,00		2,96%		1.030.000,00		2,75%
AMORTIZACIÓN DEUDA INTERNA	811.228,00		2,73%		992.650,00		2,96%		1.030.000,00		2,75%	
PASIVO CIRCULANTE	-		0,00%		-		0,00%		-		0,00%	
TOTAL GASTOS	29.757.123,85	29.757.123,85	100,00%	100,00%	33.539.694,54	33.539.694,54	100,00%	100,00%	37.450.639,70	37.450.639,70	100,00%	100,00%

Fuente: Departamento Financiero del Municipio de Rumiñahui (2013)

En este análisis se puede notar que el comportamiento, de los ingresos y gastos en relación al total de los ingresos genera una variación poco representativa entre las diferentes cuentas existentes en el presupuesto general del Municipio de Rumiñahui.

Los ingresos corrientes alcanzan el 42,56% en el año 2011, para el año 2012 llega apenas al 42.03%, pero en el año 2013 es de 42.05%, tomando en cuenta los mismos años analizados se obtiene que en el caso de los gastos corrientes los porcentajes llegan a 17.43%, 17.12% y 17.01% respectivamente, estos valores muestran la estabilidad encontrada en los valores de un año a otro, esto se debe a que tanto los valores de entradas y salidas en una entidad pública no varían mucho sobre todo si estos períodos han sido administrados por la misma persona, como es el caso de dicha institución.

2 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN FINANCIERA

2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

A continuación se presentan los problemas identificados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior sobre la Municipalidad de Rumiñahui:

- Espacio físico limitado y mal distribuido, esto principalmente porque toda la municipalidad se ubica en un edificio de áreas limitadas destinadas para todos los departamentos que la conforman.
- Poco espacio disponible para el archivo, porque existe gran cantidad de documentos que no se han podido archivar por el espacio limitado destinado a esta área.
- Ordenadores con capacidad limitada en relación a sus requerimientos, por la falta de presupuesto no se han podido adquirir los materiales y equipos necesarios para desempeñar las labores.
- Utilización de varios módulos de sistemas gubernamentales dentro de la gestión financiera, pero no flexibles, ni dinámicos en sí para las necesidades de la administración municipal.

- Utilización de papeles para memorandos y oficios escritos a otras áreas y las áreas de Secretaria Financiera.
- Falta una mejor difusión sobre los horarios de atención de cajas de recaudación e inclusive de los horarios para atención de Tesorería.
- Errores en la digitación en el sistema de las cuentas de proveedores para el respectivo proceso de transferencia por Tesorería ocasionando demoras en los pagos.
- Falta un proceso adecuado para el manejo control y vencimiento de la renovación de pólizas a cargo de Tesorería.
- Elaboración en hojas de cálculo de los detalles para el pago de los impuestos para SRI.
- Falta de un adecuado control de calidad de las cajas de recaudación, por la falta de manuales de procesos que encaminen las actividades.
- Señalética inadecuada en las cajas de recaudación, por la falta de presupuesto para adecuar de mejor manera la infraestructura.

La caja debe cerrar 15 a 30 minutos antes para cuadrar el dinero a recibido por pagos de recaudaciones y debe especificarse claramente y a la vista de los clientes.

El proceso de supervisión de cajas hay que modificarlo, no puede ser cajera y supervisor.

No hay unificación de servicios en ambas cajas.

No cuentan con una red de correos interna que permita una ágil comunicación con otras áreas.

No existe un formulario unificado para la solicitud de emisión de gasto.

No hay un calendario operacional formal para la atención al cliente externo e interno en casos específicos como entrega de pólizas, comprobantes de retención y recepción de solicitudes de pago o emisión de pago, y días específicos para pagos a proveedores.

2.2 ANÁLISIS FODA

Durante el desarrollo de la presente investigación, se determinaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Municipalidad de Rumiñahui, con el apoyo del Talento Humano, detectándose las siguientes:

2.2.1 Fortalezas

- F.1.** Grupo financiero homogéneo
- F.2.** Compañerismo en el área
- F.3.** Funciones y actividades de acuerdo a su profesión y área.
- F.4.** Se ajustan al Manual de Funciones
- F.5.** Área contable y financiera está continuamente actualizándose de los cambios tributarios.
- F.6.** Apertura para enseñar a manejar mejor el presupuesto de todas las áreas.
- F.7.** Solvencia y liquidez en las cuentas bancarias.

2.2.2 Oportunidades

- O.1** Generar satisfacción y confianza en el usuario.
- O.2** Disponer en el mercado de empresas que se dedican a manejar el archivo externamente.
- O.3** Disponer en el mercado de sistemas que proporcionen Módulos de Atención al cliente capaces de tener siempre una mejora continua en la evaluación del personal encargado de satisfacer los requerimientos de los clientes – usuarios.
- O.4** Sistemas que se adaptan a las necesidades de los clientes, el mismo que puede proponer sistemas del manejo adecuado del cliente, cuentas por pagar cuentas por cobrar archivos de documentos digitalizados manejo de nómina, inventarios entre otros.

- O.5** Disponer de entidades bancarias que puedan manejar de una manera más adecuada el dinero de los impuestos tributarios, en horarios ampliados y en diferentes lugares.
- O.6** Posible reducción de costos internos por la mejora de comunicación a través de correo electrónico central con toda la estructura del GAD.

2.2.3 Debilidades

- D.1** Espacio físico limitado y mal distribuido en el área financiera.
- D.2** Ordenadores con capacidad limitada en relación a sus requerimientos.
- D.3** Utilización de varios sistemas dentro de la gestión financiera.
- D.4** Una de las cajas ejecuta dos funciones a la vez, lo cual dificulta su desempeño y la atención al cliente.
- D.5** Cierre de atención al público al momento de cerrar caja, antes del cierre de atención general de la Administración Zonal.
- D.6** Errores en la digitación en el sistema de las cuentas de proveedores para el respectivo proceso de transferencia por Tesorería ocasionando demoras en los pagos.
- D.7** Falta de un proceso adecuado para el manejo control y vencimiento de las renovación de pólizas a cargo de Tesorería.
- D.8** No existe un formulario unificado para la solicitud de emisión de gasto.
- D.9** No hay un calendario operacional formal para la atención al cliente externo e interno en casos específicos como entrega de pólizas, comprobantes de retención y recepción de solicitudes de pago o emisión de pago, y días específicos para pagos a proveedores.

2.2.4 Amenazas

- A.1** El predio no es propio, lo que ocasiona que no se hagan mayores inversiones en el inmueble.
- A.2** Al no llegar a un acuerdo de compra-venta del predio, se ajustarían a casos de expropiación, lo que ocasionaría procesos y gastos internos.
- A.3** Riesgos de modificaciones en la asignación de presupuestos a los GADs desde el Gobierno Central.

2.2.5 Estrategias FODA

Para aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como para enfrentar las amenazas y debilidades, la investigadora ha planteado estrategias con las que se confronten las variables y se minimicen impactos negativos. Así se presentan las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS –FO

1. El contar con un grupo homogéneo permite ofrecer un mejor servicio al usuario para su satisfacción.
2. Generar un criterio de inversiones seguras de los excedentes de dinero con la autorización del Alcalde.
3. Modernizar el programa administrativo y contable a una versión más actualizada y visual.

ESTRATEGIAS – FA

1. Reconstruir el edificio.
2. Coordinación con el gobierno para asignación presupuestaria anual.

ESTRATEGIAS –DO

1. Capacitación del personal en cursos de gestión financiera.
2. Reordenamiento del espacio físico existente, para un mejor aprovechamiento del espacio.
3. Mejoramiento de los procesos financieros de la institución.

ESTRATEGIAS – DA

1. Creación de un módulo especial integrado que posibilite el control de la renovación de las pólizas.
2. Verificación de formularios necesarios para el área financiera.
3. Unificación de sistemas de gestión financiera.

2.3 MATRIZ FODA

Tabla No. 3

Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS – F</p> <p>F1. Grupo financiero homogéneo. F2. Compañerismo en el área. F3. Funciones y actividades de acuerdo a su profesión y área. F4. Se ajustan al Manual de Funciones F5. Área contable y financiera está continuamente actualizándose de los cambios tributarios. F6. Apertura para enseñar a manejar mejor el presupuesto de todas las áreas. F7. Solvencia y liquidez en las cuentas bancarias.</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>D1. Espacio físico limitado y mal distribuido en el área financiera. D2. Ordenadores con capacidad limitada en relación a sus requerimientos. D3. Utilización de varios sistemas dentro de la gestión financiera. D4. Una de las cajas ejecuta dos funciones a la vez, lo cual dificulta su desempeño y la atención al cliente. D5. Cierre de atención al público al momento de cerrar caja, antes del cierre de atención general de la Administración Zonal. D6. Errores en la digitación en el sistema de las cuentas de proveedores para el respectivo proceso de transferencia por Tesorería ocasionando demoras en los pagos. D7. Falta de un proceso adecuado para el manejo control y vencimiento de las renovación de pólizas a cargo de Tesorería. D8. No existe un formulario unificado para la solicitud de emisión de gasto. D9. No hay un calendario operacional formal para la atención al cliente externo e interno en casos específicos como entrega de pólizas, comprobantes de retención y recepción de solicitudes de pago o emisión de pago, y días específicos para pagos a proveedores.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>O.1 Generar satisfacción y confianza en el usuario O.2 Disponer en el mercado de empresas que se dedican a manejar el archivo externamente. O.3 Disponer en el mercado de sistemas que proporcionen Módulos de Atención al cliente capaces de tener siempre una mejora continua en la evaluación del personal encargado de satisfacer los requerimientos de los clientes – usuarios. O.4 Sistemas que se adaptan a las necesidades del área. O.5 Disponer de entidades bancarias que puedan manejar de una manera más adecuada el dinero de los impuestos tributarios, en horarios ampliados y en diferentes lugares. O.6 Posible reducción de costos internos por la mejora de comunicación a través de correo electrónico central con toda la estructura del Municipio</p>	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <p>1. El contar con un grupo financiero homogéneo permite ofrecer un mejor servicio al usuario para su satisfacción. 2. Generar un criterio de inversiones seguras de los excedentes de dinero con la autorización del Alcalde. 3. Modernizar el programa administrativo y contable a una versión más actualizada y visual.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <p>1. Capacitación del personal en cursos de gestión financiera. 2. Reordenamiento del espacio físico existente, para un mejor aprovechamiento del espacio. 4. Mejoramiento de los procesos funcionales de la institución.</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>A.1 El predio no es propio, lo que ocasiona que no se hagan mayores inversiones en el inmueble. A.2 Al no llegar a un acuerdo de compra-venta del predio, se ajustarían a casos de expropiación, lo que ocasionaría procesos y gastos internos. A.3 Riesgos de modificaciones en la asignación de presupuestos desde el Gobierno Central.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA</p> <p>1. Reconstruir el edificio. 2. Coordinación con el gobierno para asignación presupuestaria anual.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA</p> <p>1. Creación de un módulo especial integrado que posibilite el control de la renovación de las pólizas. 2. Verificación de formularios necesarios para cada área. 3. Unificación de sistemas de gestión financiera.</p>

2.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA

A continuación se realizara una manifestación de cada proceso y documento que utiliza actualmente la Municipalidad de Rumiñahui, así como también de las responsabilidades que tiene cada uno de los departamentos que componen el GAD antes mencionada.

JEFATURA ZONAL FINANCIERA

Objetivo Principal.-

Identificar, revisar, procesar y dirigir todos los aspectos de financieros del Municipio Cantón Rumiñahui

Área: PRESUPUESTOS.-

Establece delineamientos para una mejor ejecución del POA

Objetivo Principal:

Emitir y Administrar la disponibilidad presupuestaria.

Responsabilidades:

- Vigilar y elaborar en el mes de septiembre el POA (Presupuesto Operativo Anual) para la aprobación del Consejo Metropolitano, la Jefatura de Proyectos es la encargada de la planificación del mismo.

- Presupuestar y clasificar por objetivo y por partida presupuestaria, en donde se presenta a las autoridades de forma física y en forma electrónica.
- Colaborar con el área de Coordinación Territorial y Gestión Participativa, que son los que se encargan de consolidar las necesidades de administraciones sociales. El Departamento de presupuestos de la misma organización es el que aprueba entre el mes de diciembre y a más tardar en enero. Cabe indicar que desde este mes se parte con el nuevo presupuesto aprobado. No hay opción de negociar las partidas presupuestarias aprobadas por aumento o con las negativas totales o parciales. Básicamente se realiza un memorando interno se envía a cada área con la aprobación de su presupuesto.
- Revisión y aprobación preliminar, si las áreas necesitan utilizar más presupuesto del establecido o bien pasar a otra fecha la ejecución del proyecto, se puede reformular el presupuesto en junio y diciembre. Esta es una responsabilidad directa del Jefe Financiero, y de sus colaboradores en el área de Contabilidad y Tesorería,
- Revisar cada semana los saldos que quedan en cada partida, lo que permite aprobar los controles previos sin presupuesto y sea informado oportunamente su manejo, este proceso se llama “traspasos de crédito”.
- Internamente tiene la responsabilidad de considerar un cuadro de gastos de abastecimiento de luz, agua, vigilancia, estos son rubros establecidos dentro de su unidad.

- Monitorear si existieren convenios de gestión participativa para hacer por lo general proyectos comunitarios. Este tipo de convenios se realizan aportando un 50% la comunidad y 50% del Municipio, generalmente los proyectos que se apoyan en el sector de administración del GAD es obra, bordillos, alcantarillado. La aportación de los convenios se deben depositar en la cuenta de ingresos del Banco Internacional, el mismo que debe transferir al Banco Central del Ecuador, así mismo la cuenta que se usa para depositar los recaudos de los usuarios del Municipio se deposita en una cuenta única del Banco del Pichincha. Estas dos cuentas alimentan la cuenta única del Banco Central, la misma que permite al GAD proceder con su proceso presupuestario.
- Manejar correctamente las cuentas que alimentan al GAD y se descargan valores o gastos, es de suma importancia para la transparencia de los procesos.
- La Jefatura Zonal Financiera se encarga de ejecutar la aprobación de la solicitud de pago a través de Control Interno; es decir cuando cada área desea utilizar su presupuesto se genera una solicitud de pago para cada proyecto y es cuando se generan los “compromisos de gastos” o CPM, y estos se procesan desde el sistema AS400, se va disminuyendo de la partida presupuestaria y se descarga de cada objetivo.
- Por ejemplo: La partida 1078004 – Seguridad Ciudadana, tiene objetivos como Brigadas Barriales, Puntos Seguros.
- Aplicar según lo dispuesto por el Registro Oficial del día Viernes, 20 de febrero del año 2009, que trata sobre el manejo de la contabilidad de

instituciones gubernamentales, el GAD como otras entidades autónomas, deben manejar la Contabilidad con el método de devengado. Registro 533, 439.

- Apoyar con las cifras históricas, montos gastados hasta la fecha, asignación de montos del Municipio hacia las obras públicas para las zonas que abarca el GAD. Es por esa razón que está dirigido a la comunidad y las autoridades municipales, dirigentes de barrios, comunidades, sociales, obra pública, entre otros sin embargo en este último trimestre el evento de Rendición de Cuentas, es organizado por la Gestión Participativa
- Es importante señalar que esta Jefatura tiene la responsabilidad del proceso presupuestario sin embargo en cuestiones de firmas autorizadas para temas de Reformas del Presupuestos son Control Interno y la Jefatura Financiera. En aspectos Contables firma el Contador, como responsable, la Jefatura Financiera como revisor de informes, asientos diarios, asientos diarios adicionales, mayores, ajustes, en general estados financieros y en aspectos de estados financieros mensuales, periodos parciales o anuales, la aprobación final está siempre bajo la firma del Alcalde del GAD. En donde no se elaboran cheques, únicamente se tramita pagos a través de transferencia.
- El Alcalde figura como Representante Legal para la declaración de los impuestos en el SRI, por tal razón es la persona que firma los Comprobantes de Retención. Los memorandos externos o los llamados oficios deben ser firmados exclusivamente por el Secretario General del GAD, los memorandos internos pueden ser firmados por la Jefatura Financiera y el responsable de la

subárea (Recaudación, Control Previo, Contabilidad, Tesorería), dependiendo de la importancia.

- Debido a que el GAD de Rumiñahui tiene delimitada la jurisdicción para ejecutar obras o servicios, es necesario que la Jefatura Financiera realice una revisión presupuestaria para que no existan observaciones ya que si existen gastos no tendrían dominio sobre las cuentas del sector operativo y del Gobierno Provincial.

Área: CAJAS DE RECAUDACIÓN- RENTAS

Existen dos cajas la primera se dedica a cobros de impuestos Tributarios y Ventas de Formularios no tributarios (Caja No. 36) y otra es para recaudar impuestos y supervisión de cajas (Caja No. 65).

Objetivo principal:

Se encarga de efectuar la cobranza de impuestos, ventas de formularios.

Responsabilidades:

- Ingresar al sistema la tasa por aprobación de planos, espacios públicos (rótulos), inspecciones técnicas y otras tasas no tributarios.
- Recaudar impuestos prediales, transferencia de dominio (registro, plusvalía, alcabalas), patentes, multas por comisaria de construcción, tasas por

aprobación de planos, copias de planos, escaneos de planos, 1.5 x mil sobre los activos totales, ocupación espacios públicos (rótulos), inspecciones técnicas, y otras tasas ingresado por la oficina de rentas entre los principales.

- Realizar cuadros diarios de las cajas
- Supervisar la Caja No. 36 a Caja No. 65.
- Efectuar impresiones del reporte en donde se informa la recaudación efectuada, y los valores que se realizado en efectivo y en cheque, además indica los valores de las sub líneas a ser depositados.
- Hacer el depósito diario de todo lo recaudo detallando el valor del efectivo, cheques y sub línea.
- Entregar el paquete a TEVCOL diariamente con todos los valores recaudados, con la respectiva guía de remisión.
- Elaboración de informe semanal e todo lo recaudado para ser entregado al área financiera.
- Retirar la tesorería los timbres y formularios valorados con sus respectivas actas.
- Entrega diaria con acta a tesorería del dinero recaudado por multas de la comisaria de Aseo

Para una mayor comprensión en este departamento se realizó algunos procesos que se detallan a continuación:

1.- Proceso de Cuadre de Caja Rotativa

Al inicio del día el cajero hace su arqueo de caja inicial de USD 300 disponibles en moneda fraccionaria, es un proceso que se hace diariamente.

Eventualmente le hacen arqueo de caja el Contador General

2.- Proceso de Recaudación de Valores

Uso del Sistema HP - RECAUDACIÓN

Ingresar al Sistema y poner clave personal

Se utiliza menú siguiente y son las formas con las que se puede ofrecer el pago de los impuestos y otros rubros.

Código de pago:

- 1 efectivo
- 2 cheque
- 3 tarjetas de crédito (inhabilitado)
- 4 notas de crédito

Sistema Financiero:

Recaudación (cobros de todos los rubros que ingresan a la GAD)

Se ingresa en el sistema HP los datos solicitados del contribuyente, ya sea:

- Nombres Apellidos
- No. de Predio
- Carta anterior de pago

Siempre se pide datos que permitan verificar si existe el nombre el sistema

Es importante indicar que el Número de Predio, porque hay casos de cobros de impuestos o valores correspondientes a:

- Asociaciones
- Comunas
- Cooperativas
- Lotizaciones
- Urbanizaciones

Y por lo general tiene algunos predios asignados y esto ocasionaría posiblemente un pago que corresponde a otro predio.

Cuando el contribuyente está activo, es decir que en pantalla sale el nombre, se identifica el valor del pago que debe pagar.

Si no registra el nombre en el sistema, se solicita al contribuyente ir al Departamento de Avalúos y Catastros.

Si existen datos errados en los nombres o faltas ortográficas del contribuyente, el Departamento de Avalúos y Catastros es el encargado de corregir estos datos.

Si el contribuyente se acerca a pagar la Patente Municipal y no consta en el sistema debe dirigirse al Departamento de Rentas.

El cajero informa al contribuyente el pago a cancelar.

Recibe el pago por parte del contribuyente en:

Efectivo: Si es efectivo, revisa la legitimidad de los billetes y monedas. Si el billete es falso es perforado, por disposición de la Superintendencia de Bancos, la experiencia y la experticia del cajero hace posible identificar si un billete es falso.

Para respaldo personal, los billetes de la denominación de USD100 y USD50 serán registrados en un detalle interno los siguientes datos:

- Nombre Apellidos
- Teléfonos
- S/N del billete
- Denominación

Este detalle se le hace firmar a la persona que se acerca a la ventanilla, se le pide comparar la serie del billete y se pide que firme su constancia. Si todo está bien se procede a ingresar el CODIGO 1, para que el sistema genere el recibo a través de una impresora solo para los fines de Caja.

Pago con Cheque: Únicamente se recibe cheque personal o del Dueño del Predio o del Registrado: girado a favor de: Tesorero Metropolitano del Cantón Rumiñahui.

El contribuyente llena los datos del cheque

El cajero verifica los siguientes datos:

- Nombre del Girado: Tesorero Metropolitano del Cantón Rumiñahui
- Valores números y letras de acuerdo al pago
- Fecha, validez dentro del periodo de 12 meses (lugar, día, mes, año)
- Firma Correcta

Se solicita poner al reverso del cheque el número telefónico convencional y cedula del girador.

Este cheque se endosa y se indica el número de la transacción municipal y el Cajero (que puede ser 65 o 36) y firma del Supervisor de Cajas.

Posteriormente se registra en el sistema HP el código del Banco emisor del cheque considerando los siguientes códigos:

Tabla No. 4**Código de los bancos**

CÓDIGO No.	BANCOS PRIVADOS
01	ABN ANBRO BANK
02	AMAZONAS
03	ASERVAL
04	AUSTRO
05	BOLIVARIANO
06	CENTRO MUNDO
07	CITIBANK
08	COFIEC
09	COMERICAL DE MANABI
12	GMB ECUADOR
13	GENERAL RUMIÑAHUI
14	GUAYAQUIL
15	ING BANK
16	INTERNACIONAL
17	LITORAL
18	LLOYDS BANK
19	LOJA
20	MACHALA
21	PACIFICIO
22	PICHINCHA
25	PRODUCCION
26	SOLIDARIO
27	DUAMERICANO
28	TERRITORIAL
29	UNICBANCO
30	BANCO NACIONAL DE FOMENTO
31	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Elisa Jaramillo

Notas de Crédito: El Municipio genera notas de créditos cuando han existido errores en el cobro o pago por numerosos problemas, avaluó en los predios, rentas

municipales, entre otros, pero siempre la nota de crédito se genera en la Administración en el Departamento de Dirección Financiera Tributaria.

Existen otros documentos habilitantes para receptar pagos por ejemplo:

Convenios de Pago o Convenio de Facilidades de Pago, emitido por la Dirección Financiera, Departamento de Tesorería

3.- Proceso de Liquidación de Pago

Es un solo formato que entrega Especies Valoradas en la Tesorería. Son especies numeradas, vienen con un talonario desprendible, la parte grande es el recibo de pago que se entrega al cliente y el talonario pequeño se archiva y están en custodia de la Caja, siempre disponibles y al día por cuestiones de auditoría y control.

Cuando se terminan los formularios se realiza un memorando para la reposición de remesa. Continuamente hay que verificar disponibilidad de formularios.

4.- Proceso de Cuadre de Cajas

Ingreso Menú: Escoge Cuadre Caja

Ventanilla 65 o 36

Fecha: (diario)

Se debe detallar la entrega de caja diario tomando en cuenta:

- Solo Efectivo (billetes y monedas)
- Solo Cheques
 - Total T. Crédito (al momento deshabilitado)
 - N. Crédito (si existen

Existe una opción en el módulo de Transacciones, los mismos que podrá ayudar a cuadrar el total de títulos es decir las liquidaciones de pago, que cuadrarán con los desprendibles y con las anuladas, en el caso de que existan.

5.- Proceso reimpresión de Liquidación de Pago y/o anulación de liquidación de pago

Se realiza este proceso cuando por alguna razón no se imprime los títulos.

La reimpresión se entrega al cliente para su constancia, pero el talonario es nuestro respaldo siempre.

Si después sale el original se anula poniendo una X en el documentos y esta es autorizada y firmada tanto en el talonario como en la que lleva el contribuyente por la Jefatura Financiera.

Se archiva con los talonarios para procesos de auditoría y control de documentos.

6.- Cuadre de Caja Provisional y Definitivo

(Refleja solo la ventanilla 65 o 36)

Se clasifican pagos efectivo, cheque y notas de crédito si hubiera pagos con notas de crédito no reporta a través de oficio al Supervisor de Cajeros de la Administración.

Efectivo: se cuentan los billetes y monedas de acuerdo a su denominación.

Ejemplo:

1 unidad de USD100

80 unidades de 20

15 unidades de 10

En la tirilla de la sumadora debe constar en orden descendente los valores de los billetes por las unidades de la denominación correspondiente.

Se cuentan los billetes y se pone cuantos fajos, cuantos picos y cuanto de níquel.

Se guarda en un sobre indicando el número de caja y la fecha sumillado por el cajero luego se grapa, se pega o se pone cinta adhesiva.

El Supervisor – Cajero de la Ventanillo No. 65 debe supervisar y verificar el cuadro de caja de la Ventanilla No. 36, ambas recaudaciones.

El momento que se verifica todo en el sistema, donde se constata los valores físicos versus datos electrónicos se teclea F5 para autorizar al sistema que se aprueba el cuadro provisional.

En el sistema aparecerá una P si es provisional y una D si es Definitivo.

Se hacen los depósitos en las papeletas del Banco del Pichincha para pagos de instituciones públicas, considerando que si es mayor el pago en efectivo será utilizada la sub línea 30100 e inclusive si es único pago. Si es menor el pago en cheque será la subcuenta 30200.

Se guardan ambos sobres en funda se proporciona TEVCOL indicando GAD Municipalidad de Rumiñahui, para Banco Pichincha firma del cajero y fecha y hora del envío.

Para procesar en el sistema el cuadro de Caja Definitivo, se debe ingresar al Módulo Control Financiero, Cuadre de Ventanillas, ubicar la ventanilla 36 y 65 y ubicarse en la P de provisional, para luego digitar la “D” de definitivo, con esto se genera y se guarda automáticamente los datos, los mismos que son reportados internamente.

Se puede acceder al Cuadre de Caja en sistema para poder verificar bien los valores que se van a reportar en el cierre definitivo, inclusive nos sirve para determinar el número de transacciones y los títulos entregados (liquidaciones de pago).

7.-Proceso de Ventanilla de Recaudación y Cobro de Especies Valoradas
(Ingresos No tributarios)

Caja de la Ventanilla No. 36 realiza los mismos procesos que la ventanilla No. 65, a excepción de la responsabilidad de la supervisión de cajas y el envío a TEVCOL los cierres.

La diferencia está en que la Ventanilla No. 36 vende los formularios no tributarios

Tipos de Ingresos:

Licencias de Construcción

Inspecciones para medio ambiente (foto)

Tipos de Formularios que están a la venta en la Ventanilla No. 36

Tabla No. 5**Tipo de formularios**

	TIPO DE FORMULARIO	COSTO	FUNCION
1	IRM (INFORMACIÓN DE REGULACIÓN URBANA)	USD2	Inspección uso de suelo, si es adecuado para el tipo de construcción, sirve para solicitar el permiso de funcionamiento
2	SICUR (Solicitud de Información Catastral Urbana y Rural)	USD 0,4	Certificación de Datos (ficha catastral, bordes de quebrada, nomenclatura, arrendamientos, clave catastral). Propiedad Municipal (adjudicación fajas, arrendamiento, comodato, donación). Rectificación de datos (actualización datos, revisión de avalúos, duplicación de predios, omisión de catastro, ingreso de fraccionamiento, urbanización, p. horizontal) Varios (exoneración del anciano, exoneración y reb hipotecarias, exoneración de impuestos, solar no edificado, contribución de mejoras y otros especificando)
3	PATENTE	USD1	Pendiente fotocopiar
4	UTILIDAD	USD0,4	En la compra de predios urbanos
5	CERTIFICADO BIENES RAICES	USD1	Para saber si tiene o no propiedades
6	1.5 X MIL	USD 0,4	Declarar el ingreso sobre los activos con el fin de saber la base imponible que se calcula. Activos Corrientes – Pasivos Corriente – Pasivos Largo Plazo.
7	ALCABALA	USD0,2	Habilitante para hacer la transferencia de dominio, y se notaría

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Elisa Jaramillo

Se registra diariamente el Kárdex, el mismo que se maneja en Excel indicando el inventario al día, contando la numeración que ha sido vendida y su respectivo costo.

Los posibles ingresos en la Ventanilla de la Caja No. 36 son los referentes a: escaneo de planos, multas generadas por comisarias de construcción y multas

generadas en comisarias de aseo y medio ambiente, avalúos y catastros (para acometidas agua potable)

8.- Proceso de Informes de Recaudación

Se realiza un informe por parte de la Supervisora de Caja, utilizando un memorando numerado (números consecutivos internos del área), dirigido a la Jefatura Financiera, en el que se detalla todos los datos de recaudación semanal.

9.- Informe de Caja

Es un informe de caja general, el mismo que es dirigido al Supervisor Jefe de Cajeros de la Administración Principal la misma que sirve para indicar y adjuntar los (papeletas de depósito), comprobantes de depósito, recibos, guías de remisión cuadros de caja cada dos días.

Área: CONTROL PREVIO

Existe un sistema conocido como el UNICLASS REPORT que permite traspasar la información a Excel para hacer la planificación presupuestaria

Objetivo principal.-

Atender los requerimientos de presupuesto de todas las áreas de toda la Municipalidad de Rumiñahui.

Responsabilidades:

- Identificar las diferentes necesidades y donde se debe emitir la generación presupuestaria.
- Los más comunes en la recepción de presupuesto son:
 - Materiales oficinas
 - Equipos Oficinas
 - Refrigerios
 - Minutas Obra Pública
- En general todo lo que significa un egreso para el mantenimiento de los objetivos de la administración municipal.

Para una mayor comprensión en este departamento se realizó algunos procesos que se detallan a continuación:

1.- Proceso de Requerimiento

El requerimiento debe ser a través de un memorando interno numerado, los mismos que están identificados con las siglas de cada unidad, así se puede identificar de mejor manera la procedencia. Cabe indicar que el memorando debe adjuntar por lo menos 3 proformas cuando supera USD1.000 y cuadro comparativo autorizado por el Alcalde, es una política interna, aunque la ley diga sobre los USD 4.000.

Si al memorando se adjunta una sola, esta deberá ser aprobada por el Alcalde.

Para verificar la disponibilidad del presupuesto se debe ir al archivo actualizado del POA (Plan Operativo Anual)

Si existe saldo en la partida presupuestaria, se puede emitir el “compromiso de pago”

Cuando no hay saldo (que normalmente es a finales de año) se contesta que no existe disponibilidad.

En casos puntuales se considera una reforma presupuestaria autorizada con Jefe de Finanzas, para lo cual se reúne Control Previo y Jefe Financiero para revisar saldos de las cuentas de forma semanal y tener previsto cualquier solicitud por parte de las áreas del GAD.

Si la reforma presupuestaria se autorizada se procede con la generación del compromiso de pago.

Se revisa la partida presupuestaria de cada objetivo.

- Por ejemplo las siglas JMSC – Jefatura Municipal de Seguridad Ciudadana, tiene en su Plan Anual Operativo (POA) apoyo a sus programados sus objetivos.

- Espacios Seguros
- Gestión de Riesgos
- Brigadas Comunitarias

Es necesario ingresar al módulo de presupuesto del sistema financiero – contable.

Ingresar comentarios para que Contabilidad sepa de qué se trata el gasto.

Ingresar cuenta a la que afecta el gasto partida presupuestaria.

Descripción de la adquisición e importe del gasto cotizado

Se ingresa el código auxiliar del objetivo

Luego en otra pantalla del mismo sistema en Entrada Interactiva de Comprobantes, se ingresa los valores del IVA código 9901000000000000

Se envía a contabilizar e inmediatamente después se genera el compromiso de gasto.

Se imprime documento “compromiso de gasto”

Se adjunta el memo la proforma y la disponibilidad o compromiso

Firman los responsables (Control Interno y Jefe Financiero y Jefe Administrativo).

Cuando regresa el documento autorizado por Administrativo, se registra nuevamente en EXCEL para el seguimiento del trámite.

2.-Proceso en el Manejo del Sistema CGIFS – WEB- REPORT para actualizar el presupuesto comprometido.

Todas las administraciones disponen de este sistema y sirve para conocer el estado de cada presupuesto.

Para el efecto se ingresa la clave de administración.

Es un sistema informativo de las cédulas Presupuestarias de Gastos por Auxiliar.

UNICLASS REPORT es una sección de este sistema que permite ampliar las partidas y trasladar datos a Excel para generar cálculos.

Área: CONTABILIDAD

El trabajo contable, presupuestario, tributario financiero se realiza mediante la aplicación del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) desarrollado para la Municipalidad, cuya característica es la integración de las operaciones tanto patrimoniales como presupuestarias.

Objetivo Principal:

Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones legales que en materia contable y presupuestaria vigentes.

Responsabilidades:

- Revisar toda la documentación entregada por Control Previo antes de su aprobación e ingreso al sistema.
- Realizar los comprobantes de Retención para los diferentes proveedores y en las liquidaciones a los contratistas de obra donde se realiza el cálculo del porcentaje a retener para pagar a los Organismos de Control tales como: Procuraduría, SENACYT, INEC y contraloría de esta manera queda listo el trámite para que tesorería realice la transferencia al Banco Central y se acredite a la cuenta bancaria del proveedor, proceso que ya se transfiere a Tesorería.
- Efectuar órdenes de pago con la documentación entregada por la persona que realiza el Control Previo en la debe de constar la fecha, concepto, cuentas de mayor, auxiliares número de factura y las cuentas contables tanto de activos como de pasivos.
- Realizar el registro de asientos, ajustes en el sistema Contable.

- Contabilizar todos los Ingresos económicos provenientes de las asignaciones de la Dirección Financiera del GAD, como también otros y por varios conceptos.
- Elaborar un resumen de todos los pagos realizados a fin de obtener la Base Imponible y el valor total de las Retenciones del Impuesto a la Renta documento que sirve para preparar las declaraciones del Impuesto a la Renta a través del portal del SRI. La documentación anterior, permite elaborar los anexos transaccionales y presentar al SRI vía internet, en 48 horas se recibe aprobación o rechazo de la información enviada (hasta el momento no ha existido ningún rechazo)
- Realizar el análisis de las cuentas y comparativamente con el Estado de Cuenta Bancario.
- Revisión de cajas en dos periodos anuales se hace arqueos de caja a las ventanillas No. 36 y No. 65
- Preparar las Conciliaciones Bancarias a fin de verificar que los saldos de las cuentas bancos sean las correctas y posteriormente proceder y comparar con los reportes de tesorería. Todo este proceso se lo realiza en Excel.
- Realizar los Asientos de Cierre Mensual, contabilizar los egresos, ajustes por baja de bienes y otros ajustes propios de la contabilidad.

- Preparación de los Estados Financieros, Balance General, Balance de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo bajo los lineamientos de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Mediante la aplicación del Sistema AS400.

Área: TESORERÍA

Objetivo Principal.

Ayudar a un buen manejo de los recursos financieros.

Responsabilidades:

- Realizar pagos a terceros.
- Manejo de garantías por obra pública, por construcciones, por prestación de servicio y arriendos (recepción, devolución, renovación).
- Custodia de especies valoradas (formularios numerados del Municipio)
- Realizar y verificar datos en las conciliaciones bancarias.
- Controlar las ventanillas de recaudaciones.
- Atención al público (entrega de retenciones, información de transferencias a terceros, recepción, devolución o entrega de garantías).

- Manejo de Archivo (órdenes de pago, garantías, conciliaciones, documentos internos y externos).
- Realizar informes mensuales sobre recaudaciones.
- Realizar anticipo de sueldos
- Realizar informes sobre anticipo de sueldo (comunicados al centro).

Para una mayor comprensión en este departamento se realizó algunos procesos que se detallan a continuación:

1.- Procesos de Revisión del Estado de Cuenta del Banco Central del Ecuador y Transferencias de Órdenes de Pago

Lo primero que debe hacer el Tesorero al iniciar el día, es revisar la cuenta del Banco Central, para eso necesita ingresar a la portal electrónico (www.bce.fin.ec), y dirigirse al sistema de pagos público, se necesita una cuenta creada, si todavía no se ha obtenido esta cuenta, los formularios y solicitudes se obtienen a través de los enlaces del mismo portal. Los usuarios y contraseñas se dan al Tesorero y a la Jefatura Financiera, las mismas que están cifradas. Tesorero tiene clave para acceso: Genera Pagos y Jefe Financiero tiene otra clave: Autoriza Pagos.

En este portal se tiene la opción de obtener estados de cuenta mensual los mismos que se utilizan para las conciliaciones bancarias.

Es necesario revisar la opción que da el sistema para revisar transacciones históricas, eligiendo la fecha (dd-mm-aaaa), por si existen novedades sobre las no efectivizaciones de los pagos generados el día anterior.

Cuando han existido novedades es cuando se ha escrito la cuenta mal o existe una mala información por parte del proveedor.

Para realizar las transferencias incluidas de las devoluciones, se espera que Contabilidad entregue a Tesorería, el listado de los pagos y transferencias, extrayendo del mismo sistema los asientos de comprobantes de pago.

2.- Proceso de manejo de garantías

Cuando son de construcción directamente lleva el cliente - usuario y se le entrega una acta de entrega recepción de la garantía con un número de oficio interno del área, indicando datos personales documentos valores de documentos y para qué es la garantía.

Se ingresa al sistema, módulo de Tesorería, opción garantías, desde este módulo se puede realizar un ingreso, se puede realizar renovación y dar de baja para devolución, es importante anotar en la garantía el código que informa el sistema.

El sistema AS400, puede generar reportes del vencimiento de la garantía. Pero 5 días antes del vencimiento, Tesorería debe hacer el oficio para la renovación de garantías.

El Tesorero, hace la gestión de renovación en las empresas aseguradoras, proceso que puede durar hasta dos días.

Cuando la compañía de seguros renueva la póliza se debe ir a retirar personalmente.

La compañía aseguradora en el tiempo de 5 días, después de haber solicitado la renovación, indica a Tesorería del GAD que el cliente no va renovar la póliza. Es cuando se debe generar un memorando interno para que proceda con la efectivización de la garantía.

Todas las garantías se archivan en orden de nombre de usuario y están en custodia de Tesorería.

Una garantía se devuelve cuando el usuario presenta permisos de habitabilidad (que genera la unidad técnica de Construcciones en la Administración Municipal.

Para el proceso de entrega de garantías se solicita: copia de la recepción de la garantía, informes técnicos y el permiso habitabilidad, copia de cédula y papeleta de votación más carta solicitando la devolución de la garantía, el trámite ingresa por ventanilla de información.

3.- Proceso de Custodia y Entrega de especies Valoradas (Formularios No tributarios del Municipio

Supervisión de Caja No. 65, realiza el requerimiento formal de la remesa de reposición de formularios no tributarios que tiene el Municipio y se proveen

únicamente en la Caja de Recaudación No. 36. Se entrega con acta de entrega recepción indicando la numeración respectiva a cada uno de los formularios.

Tesorería pedirá la reposición de estos formularios a la Dirección Financiera vía telefónica.

4.- Proceso de Control de las ventanillas de recaudaciones

Mensualmente se pide a la Supervisión - Caja No. 36, el reporte diario con la papeleta de Banco Pichincha y con el reporte de TEVCOL. Esto permite cruzar datos para la conciliación bancaria.

Nunca puede haber faltantes, pero si puede haber sobrantes, los que se depositan a la cuenta del Municipio. Pero esto ocurre por centavos.

La atención al público está comprendida entre las 14h00 y 16h00, durante este tiempo Tesorería entrega de retenciones, información de transferencias a terceros, recepción, devolución o entrega de garantías.

5.- Proceso para generar informes mensuales

Es un proceso sencillo pero el objetivo principal es mantener al día de las novedades, datos, recaudaciones y valores por concepto de anticipo de sueldos, a la Tesorería Metropolitana.

Documento que debe salir con número de oficio y firmado por Tesorería.

6.- Procesos para realizar conciliaciones bancarias

Conjuntamente con la información anterior y con el estado de cuenta que emite el Banco Central se puede realizar conciliaciones bancarias mensuales.

Este documento sirve tanto para Contabilidad como para la Jefatura Financiera quien conoce sobre posibles convenios 50%, 50% que se hayan ejecutado durante el período. Así la conciliación cuadra perfectamente.

7.- Procesos para realizar transferencia por anticipo de sueldos

Recursos Humanos solicita a través de un formulario interno un anticipo de sueldo.

Los documentos de respaldo son:

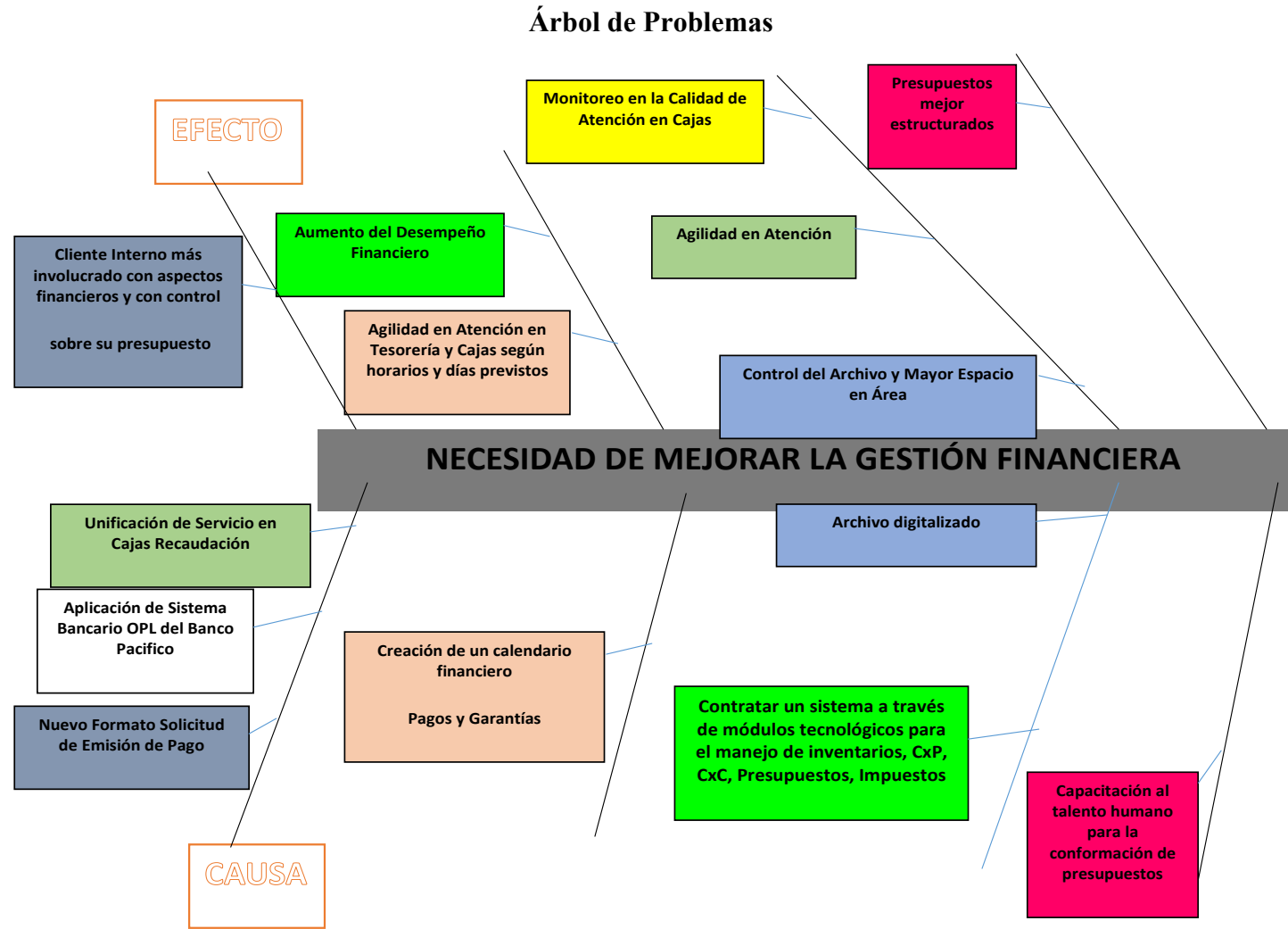
- Oficio de solicitud
- Valor autorizado
- Formato establecido
- Dos garantes con sus cédulas respectiva (Según cláusula de ley de municipios).
- Aprobación de RR.HH.
- No. de cuenta para depósito

2.5 ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas de la Municipalidad de Rumiñahui expone aquellos procesos y actividades que se han encontrado y calificado como de problema evidente y que se plantea dar una propuesta de solución.

A continuación se expone el árbol graficado a manera de espina de pescado (Ishikawa):

Figura No. 6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

2.6 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Las dificultades arriba planteadas, han sido analizadas cuidadosamente, y de acuerdo a las posibilidades de la Municipalidad, se presenten alternativas para solventar los problemas. Algunas de ellas son:

- Al crear un programa de difusión y masificación de las ofertas del servicio, se podrá informar a los usuarios de todas las asistencias que este ofrece.
- El contar con un grupo calificado y capacitado el mismo que permitirá ofrecer un mejor servicio al usuario para su satisfacción.
- Disminuir la documentación a través de un software esto permitira que existe mayor espacio con un ambiente adecuado los beneficiarios se siente mucho más cómodo, así también los empleados muestran lo mejor de sí.
- Incentivar a un criterio de inversiones seguras de los excedentes de dinero en el transcurso del año con la autorización de la entidad municipal, una de las mejores opciones sería compra de equipos.
- Modernizar el programa administrativo y contable a una versión más actualizada y visual, pues así lo exige la tecnología.
- Capacitación del personal en cursos de motivación, puesto que un empleado bien motivado es fuente de crecimiento interno.



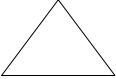
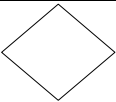


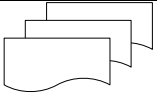
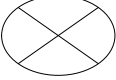


- Políticas de incentivo al personal por cumplimiento en sus funciones, ya que siempre es necesario premiar el buen desempeño de las personas.
- Reordenamiento del espacio físico existente, para un mejor aprovechamiento del mismo, ya que es necesario que tanto el cliente interno como externo se sienta lo más cómodo posible.
- Coordinación con el gobierno para asignación presupuestaria anual.
- Creación de un módulo especial integrado que posibilite el control de la renovación de las pólizas.

2.7 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Para un mejor entendimiento de los procesos y logran con ello observar dónde se podría mejorarlos para resolver parte de los problemas encontrados, es necesario graficarlos, situación que se presenta en el presente acápite.

A continuación se describen los símbolos utilizados en el desarrollo de los flujogramas:

Tabla No. 6**Simbología**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Fin
	Procedimiento
	Alternativa
	Decisión
	Datos guardados
	Documento
	Documento múltiple
	Retorno
	Almacenamiento
	Referencia de página

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

A continuación se detallan los principales procesos y sus respectivas actividades:

A. Control previo

- Receptar solicitud de gasto.
- Clasificar el gasto de obras, materiales o equipos o refrigerios.
- Decidir el tipo de gasto.

- Pago contra factura suministro gasolina.
- Pago contra factura otros bienes o servicios.
- Comprobar convenio.
- Revisar órdenes de provisión.
- Verificar documento anexos contra factura.
- Verificar carpeta de obra.
- Revisar datos, factura y valores.
- Verificar validez de factura portal SRI.
- Imprimir validez de documentos SRI.
- Verificar POA.
- Decidir si procede.
- Si no procede solicitar ampliar presupuesto a Jefatura Zonal Financiera.
- Receptar solicitud con presupuesto aprobado.
- Elaborar hoja de control previo en Excel.
- Realizar anticipo o cancelación total.
- Actualizar POA.
- Digitar cuenta a la que afecta el gasto.
- Ingresar código auxiliar.
- Guardar cambios en sistema.
- Ingresar al módulo comprobantes.
- Ingresar IVA.
- Contabilizar transacción.
- Generar el compromiso en hoja electrónica.
- Imprimir documentos.
- Adjuntar a documentos habilitantes.

- Solicitar firma del J. Z. Financiero y J. Z. Administrativo.
- Ingresar documentos firmados a hoja de cálculo para seguimiento.
- Grabar número compromiso de pago.
- Entregar a contabilidad compromiso de pago.

B. Contabilidad

Actividades

- Receptar de control previo documentación compromiso de pago.
- Revisar compromiso de pago y anexos al mismo.
- Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.
- Se revisa si está generado el servicio o bien.
- Crear el servicio o bien.
- Crear nuevo proveedor RUC.
- Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.
- Detallar en la CXP descripción que caracteriza a la cuenta.
- Contabilizar el gasto contra CXP identificando el código de proveedor.
- Ingresar No. De factura, fecha, verificar validez y operaciones de cálculo de IVA.
- Ingresar valor de la cuenta respectiva.
- Ingresar partida presupuestaria.
- Grabar transacción contable.
- Ingresar cálculo de IVA.

- Grabar transacción.
- Verificar validez de comprobantes de referencia AZCA.
- Calcular retención.
- Realizar asiento diario.
- Pasa orden de pago a tesorería.
- Pasa comprobantes de pago impresos.

Declaración de impuestos

- Ingresar en hoja de cálculo los valores, base imponible, retenciones de IVA e IR.
- Declarar impuestos según último dígito de RUC-AZCA.
- Ingresar al portal SRI.
- Grabar datos en la web SRI, según datos de cálculo del cuadro de Excel.
- Imprimir documentos de aceptación 48 horas después de procesado en el portal SRI.
- SRI rechaza información subida a su portal, se corrige y se ingresa inmediatamente.

Preparación de estados financieros

- Preparar estados financieros.
- Preparar cuentas de mayor.
- Revisar estados de cuentas bancarios.
- Comprobar reportes de tesorería.
- Almacenar información conciliaciones bancarias.
- Realizar asientos cierre mensual en sistema.

- Contabiliza egresos por consumo de bodega.
- Realizar ajustes por baja de bienes.
- Ajustes contables.
- Extraer del sistema EEFF.
- Revisar con Jefe Zonal Financiero.
- Solicitar aprobación de EEFF.
- Cerrar mes formalmente, grabarlo en el sistema.
- Imprimir 3 copias.
- Archivar 1 copia en Finanzas.
- Enviar 1 copia a Administrador Zonal.
- Enviar una copia a DMQ.

C. Tesorería

Actividades

- Verificar diariamente el estado de cuentas SPI.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Preparar informes mensuales.

Pago a proveedores

- Recibir órdenes de pago por tesorería.
- Ingresar sistema contable.
- Se extrae del sistema asientos comprobantes de pago.
- Verificar valores a pagar.
- Condesar la información de pagos a terceros en archivo.

- Ingresar al portal del BCE.
- Pagos sector público.
- Solicitar autorización a Jefatura Zonal Financiera.
- Procesar pago hasta medio día.
- Imprimir transferencias.
- Procesar transferencias inmediatamente cuando han existido errores en las cuentas a las que se debe pagar.

Manejo garantías

- Recibir garantías.
- Ingresar documento al sistema.
- Elaborar acta de entrega-recepción.
- Llevar cuadro de vencimientos.
- Recibir permiso de habitabilidad.
- Cancelar la garantía en el sistema.
- Entregar a usuario.
- Realizar acta de entrega-recepción.
- Verificar vencimiento de la póliza.
- Pedir renovación.
- Esperar respuesta de aseguradora.
- Recibir póliza renovada por aseguradora.
- Pedir efectivización de póliza.

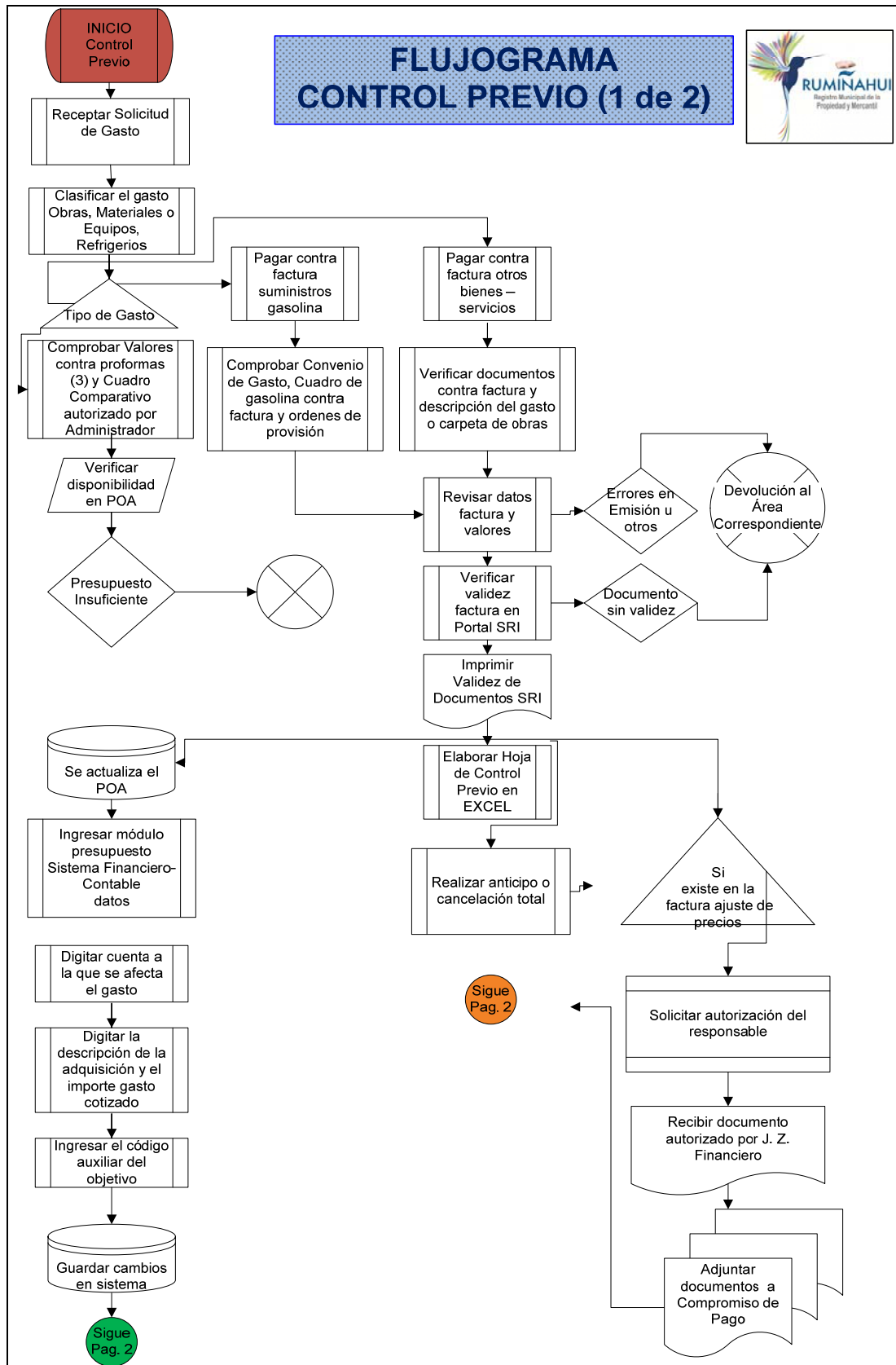
D. Recaudación

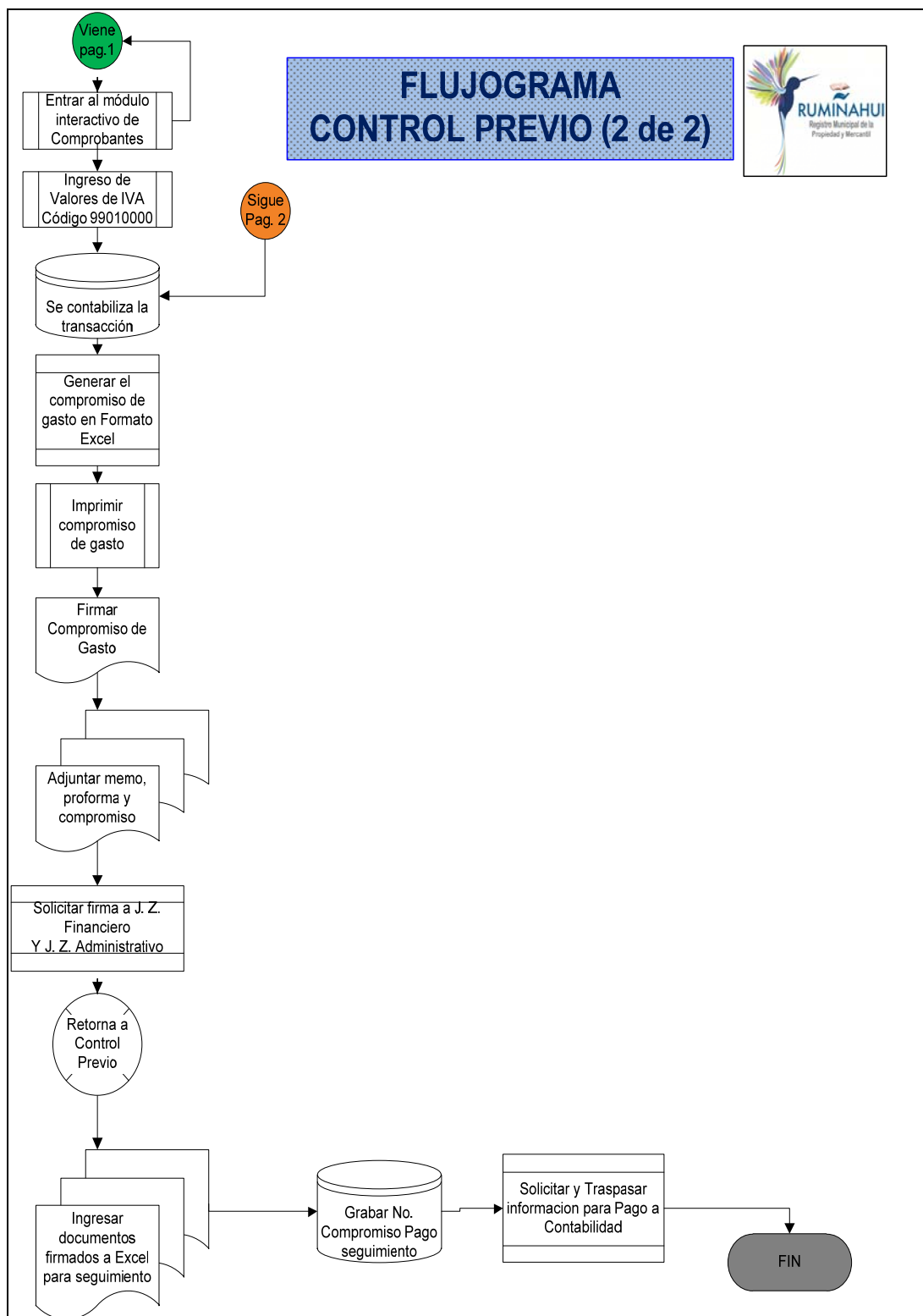
- Cuadrar diariamente caja rotativa.
- Atender requerimientos de usuario diario.
- Caja 36 venta de formularios.
- Registrar en kárdex en excel venta.
- Cobro en efectivo los formularios vendidos.
- Caja 36 recaudación de no tributarios.
- Verificar documentos y validez para cobro.
- Registrar transacción en el sistema.
- Imprimir liquidación de pago.
- Caja 65 recaudación de tributarios.
- Verificar predio y valores.
- Cobrar en efectivo o cheque.
- Verificar billetes.
- Imprimir liquidación de pago.
- Guardar talonario.
- Cierre de caja 36 y 65 a las 15h30.
- Clasificar pagos.
- Contar efectivo, cheques, notas crédito.
- Caja de supervisión revisa valores de ambas cajas contra el cuadro del sistema.
- Registra valores y firma cuadro.
- Elaborar papeletas de depósito.
- Elaborar guía para TEVCOL.

- Guardar dinero, guía y desglose de pagos efectivos.
- Entrega sobre cerrado a TEVCOL 16h00.
- Recibir guía firmada por TEVCOL.
- Archiva documentos.
- Elaborar informes escritos de cierre semanal.
- Imprimir memorandos.
- Entregar a J. Zonal Financiera.
- Elaborar informes escritos, papeletas y comprobantes de depósito, recibos y guías de remisión diarios.
- Envía por valija a administración principal.
- Solicitar reposición de formularios de liquidaciones de pago.
- Escrito vía memo a administración central.
- Solicitar reposición de formularios no tributarios vía memo a Tesorería.
- Escrito vía memo a Tesorería AZCA.

Figura No. 7

Flujograma Control Previo



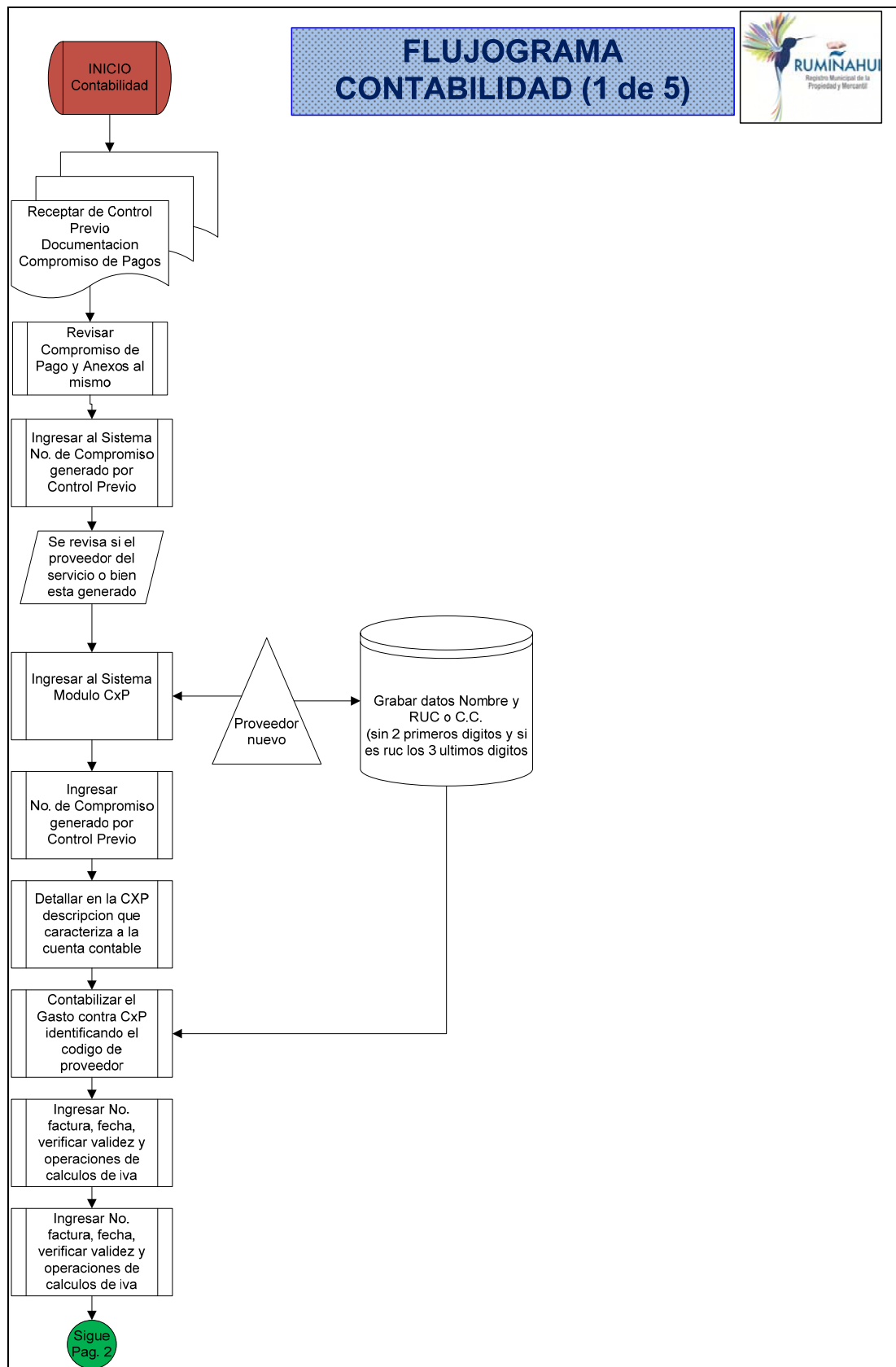


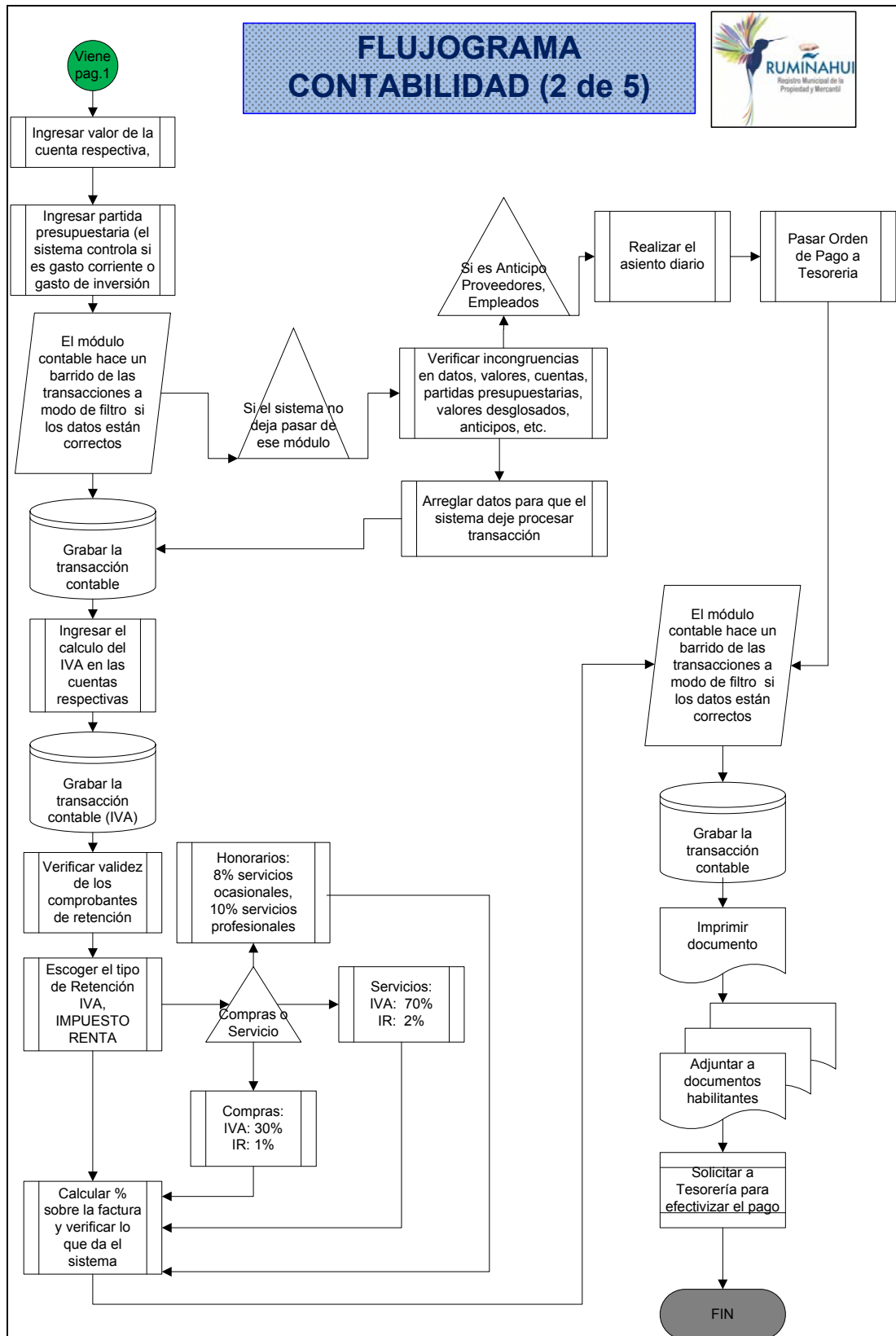
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

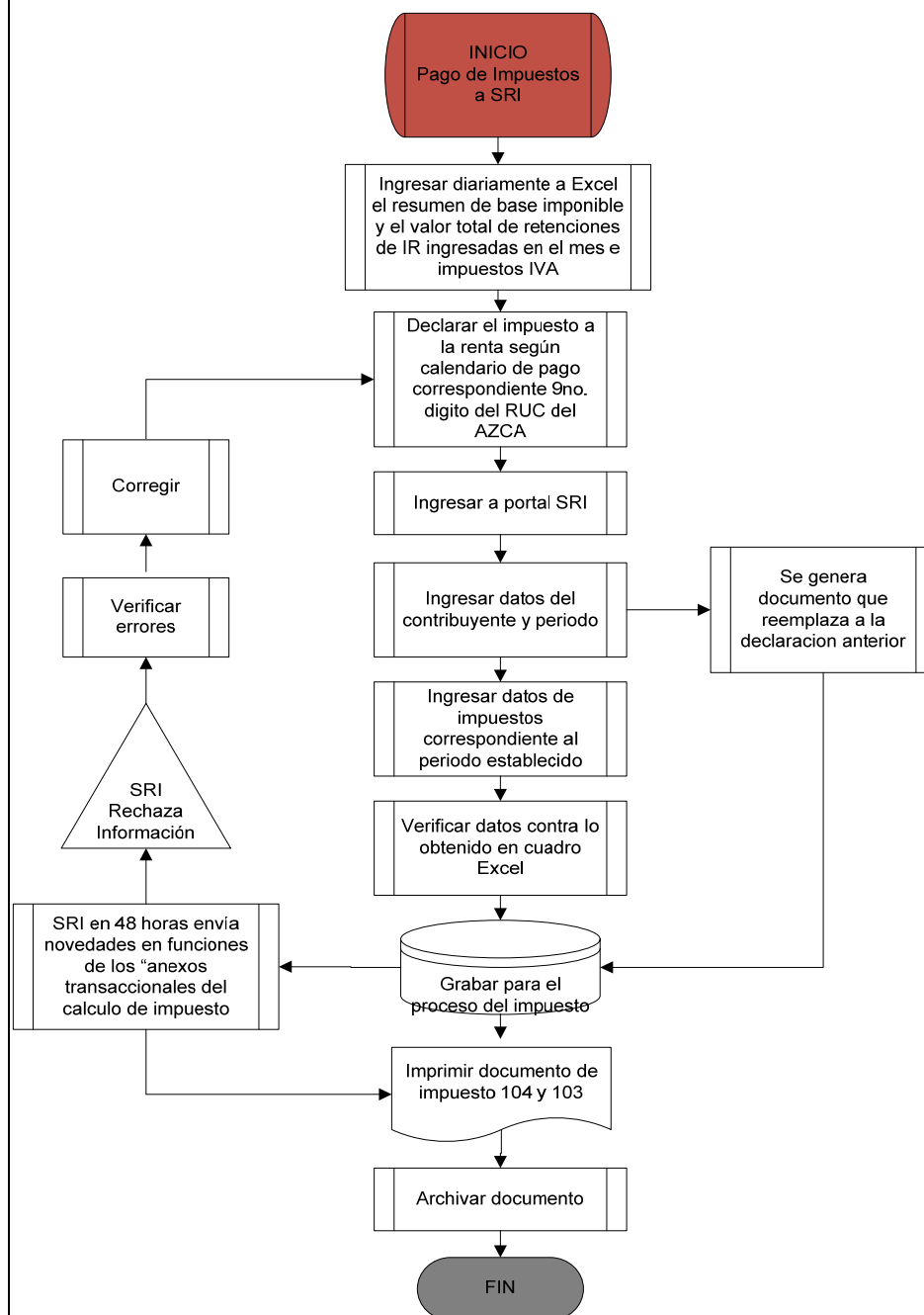
Figura No. 8

Flujograma Control Previo

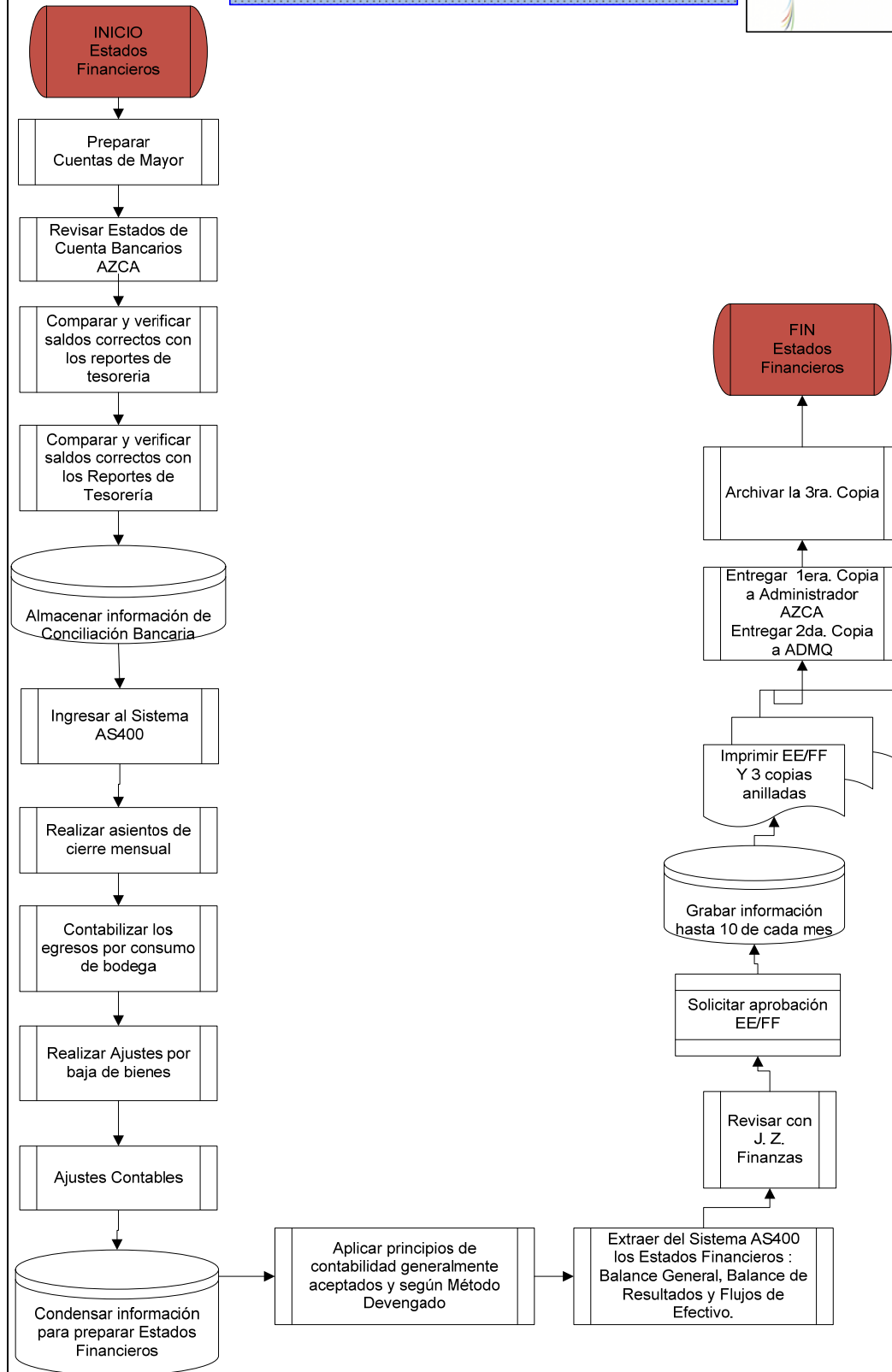




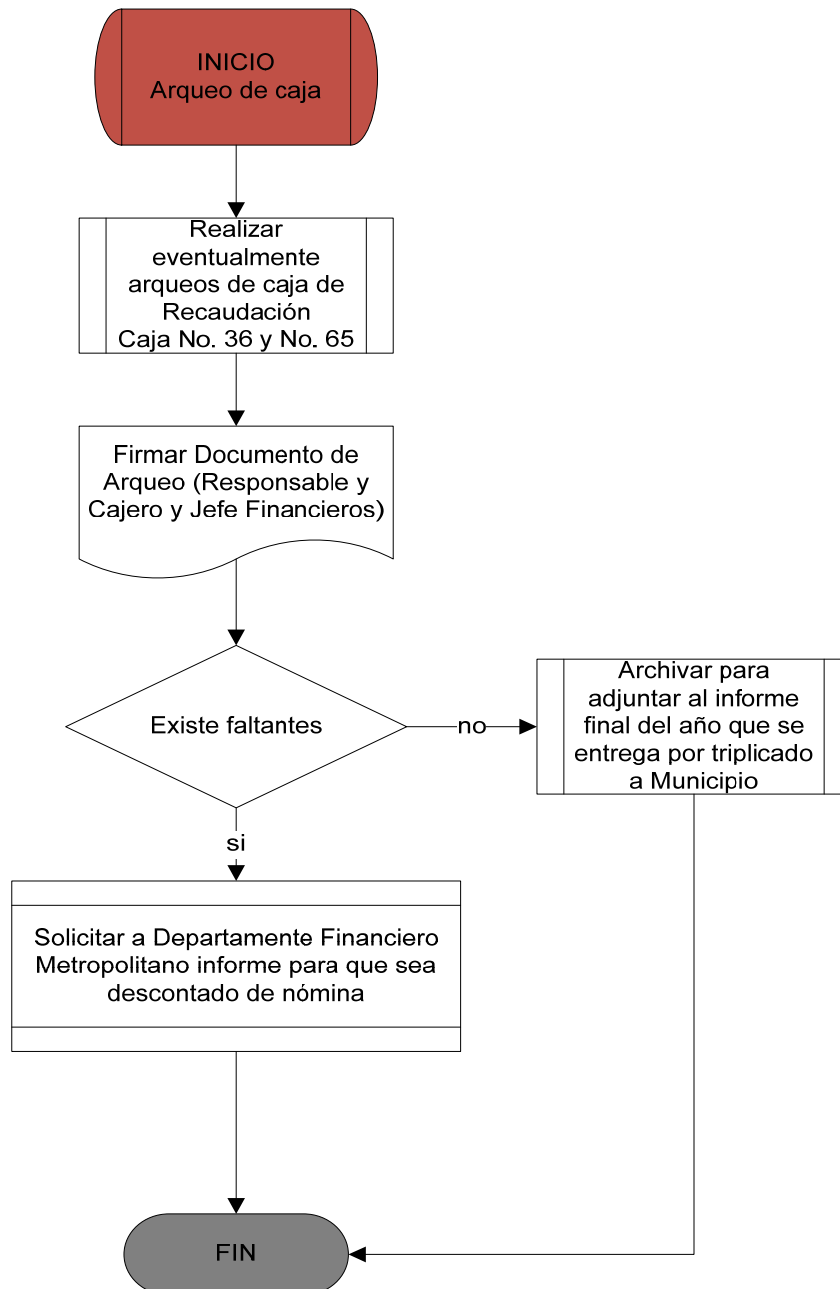
FLUJOGRAMA CONTABILIDAD (3 de 5)



FLUJOGRAMA CONTABILIDAD (4 de 5)



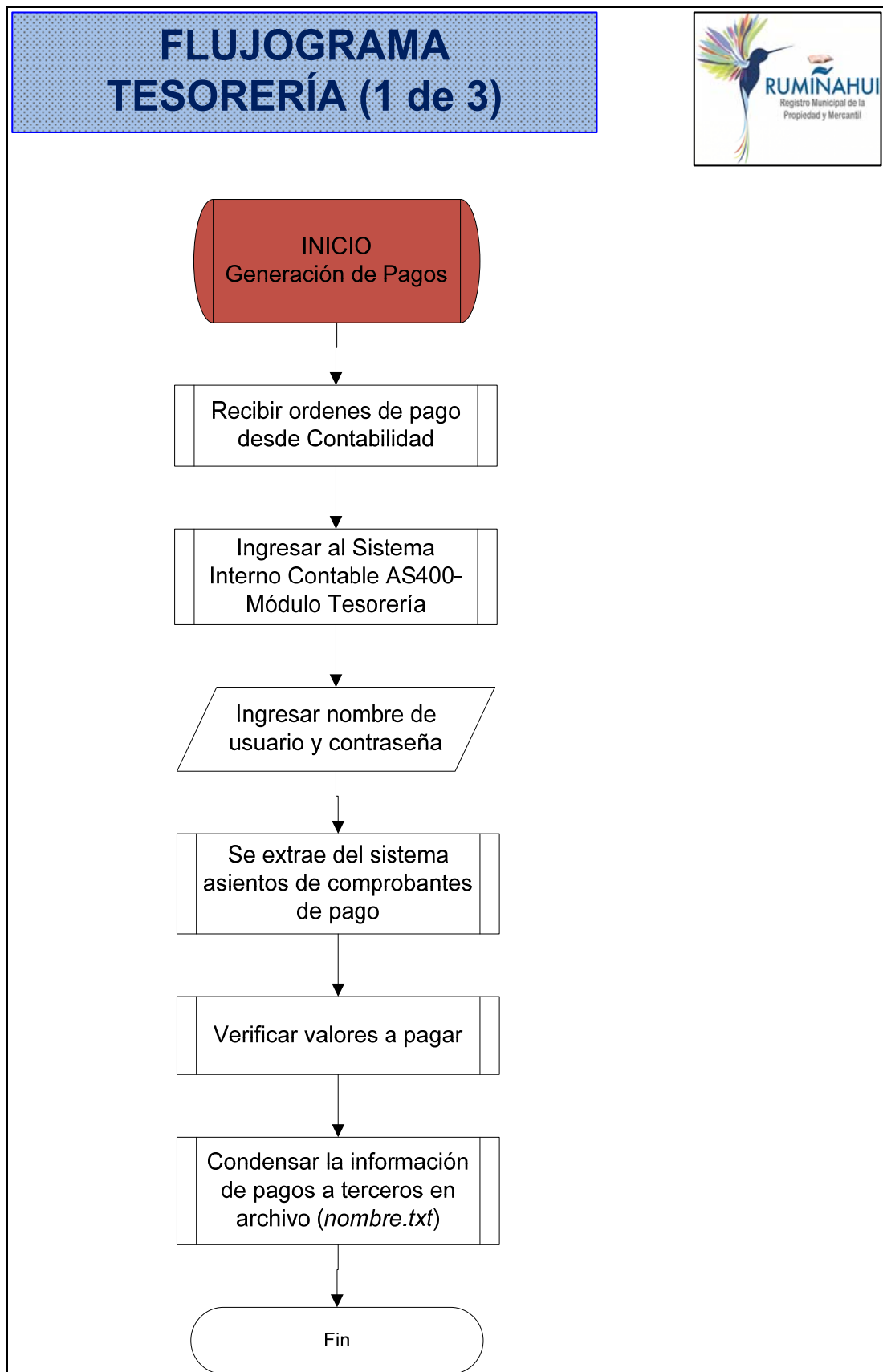
FLUJOGRAMA CONTABILIDAD (5 de 5)



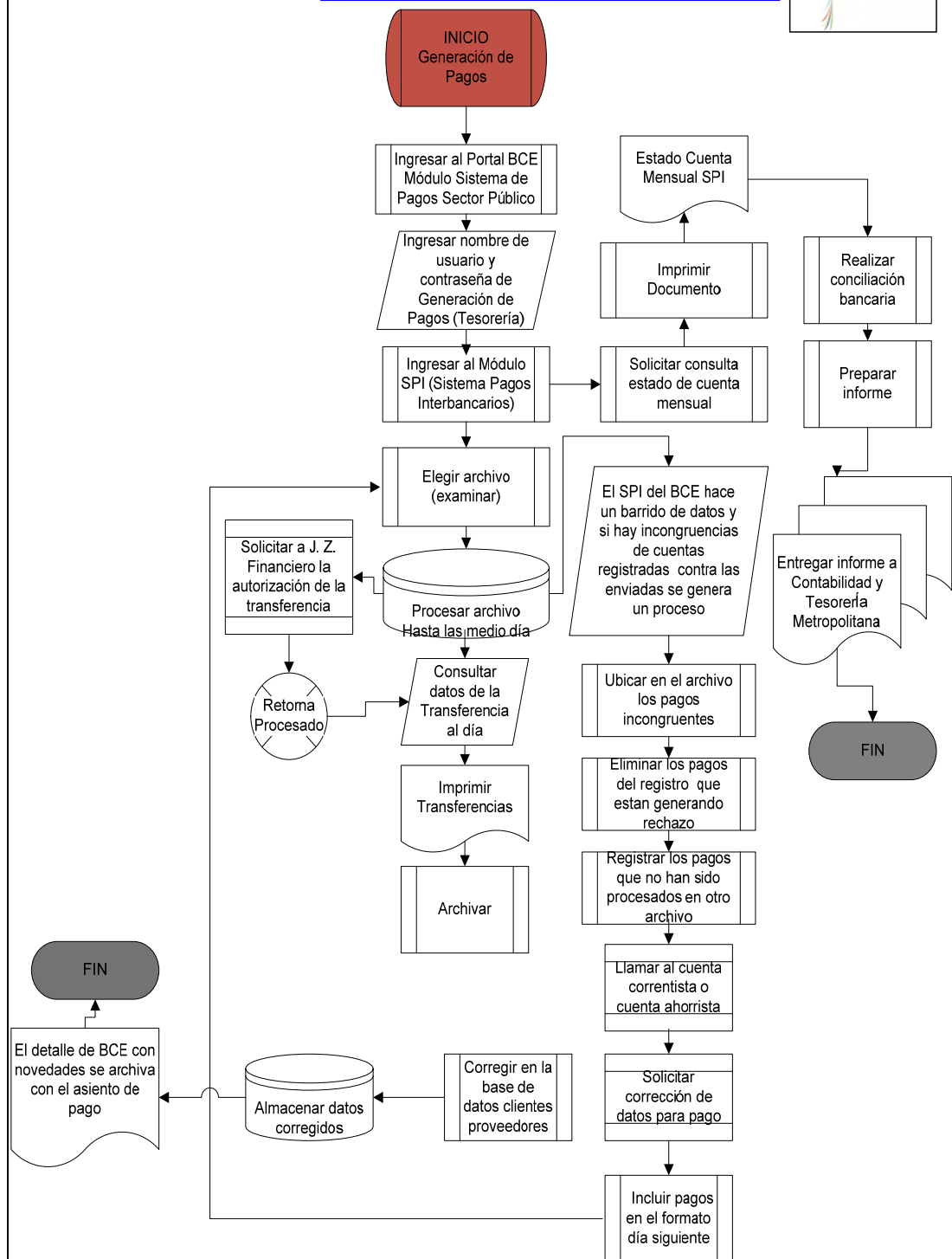
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

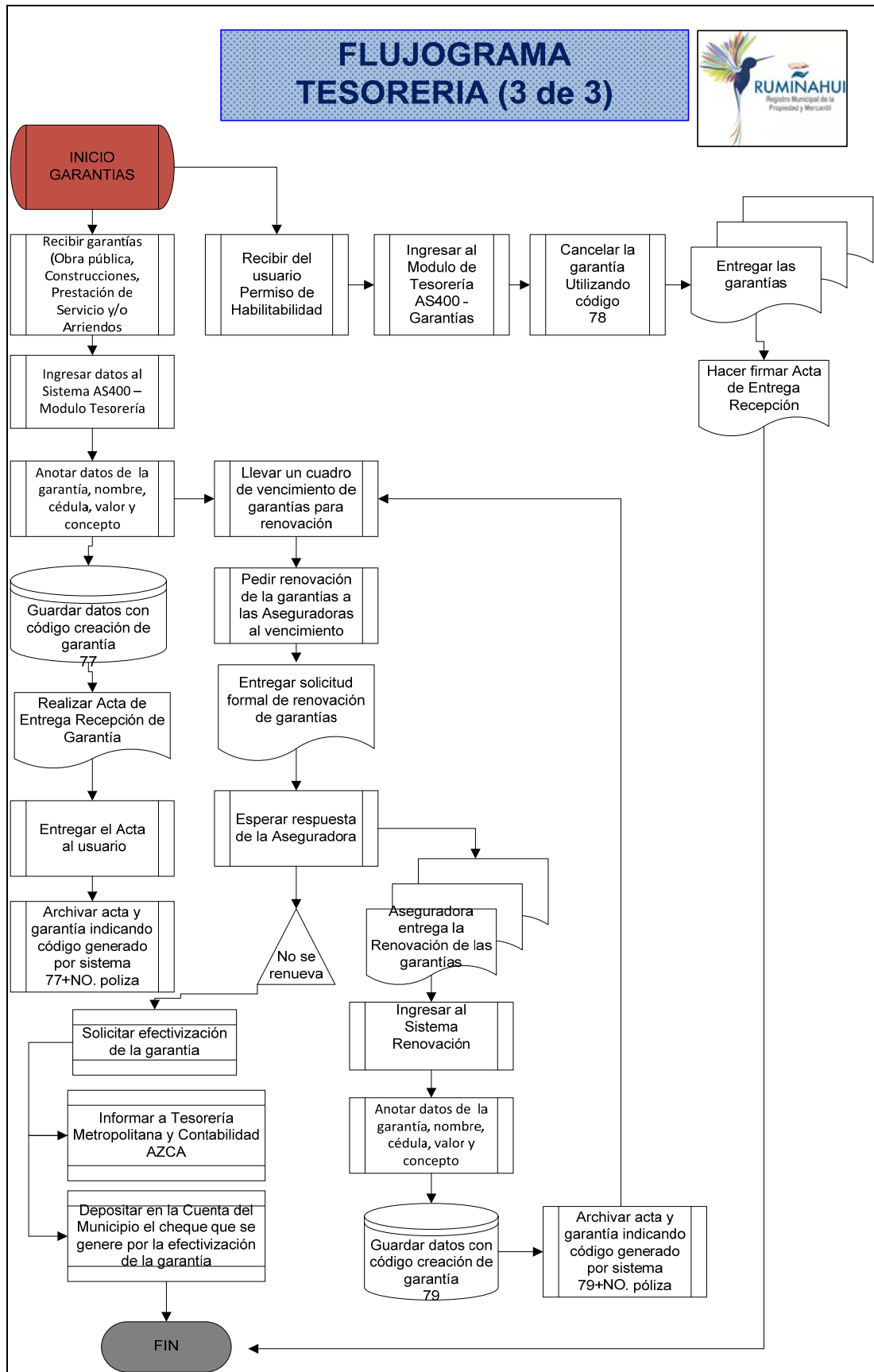
Figura No. 9

Flujograma Control Previo



FLUJOGRAMA TESORERIA (2 de 3)

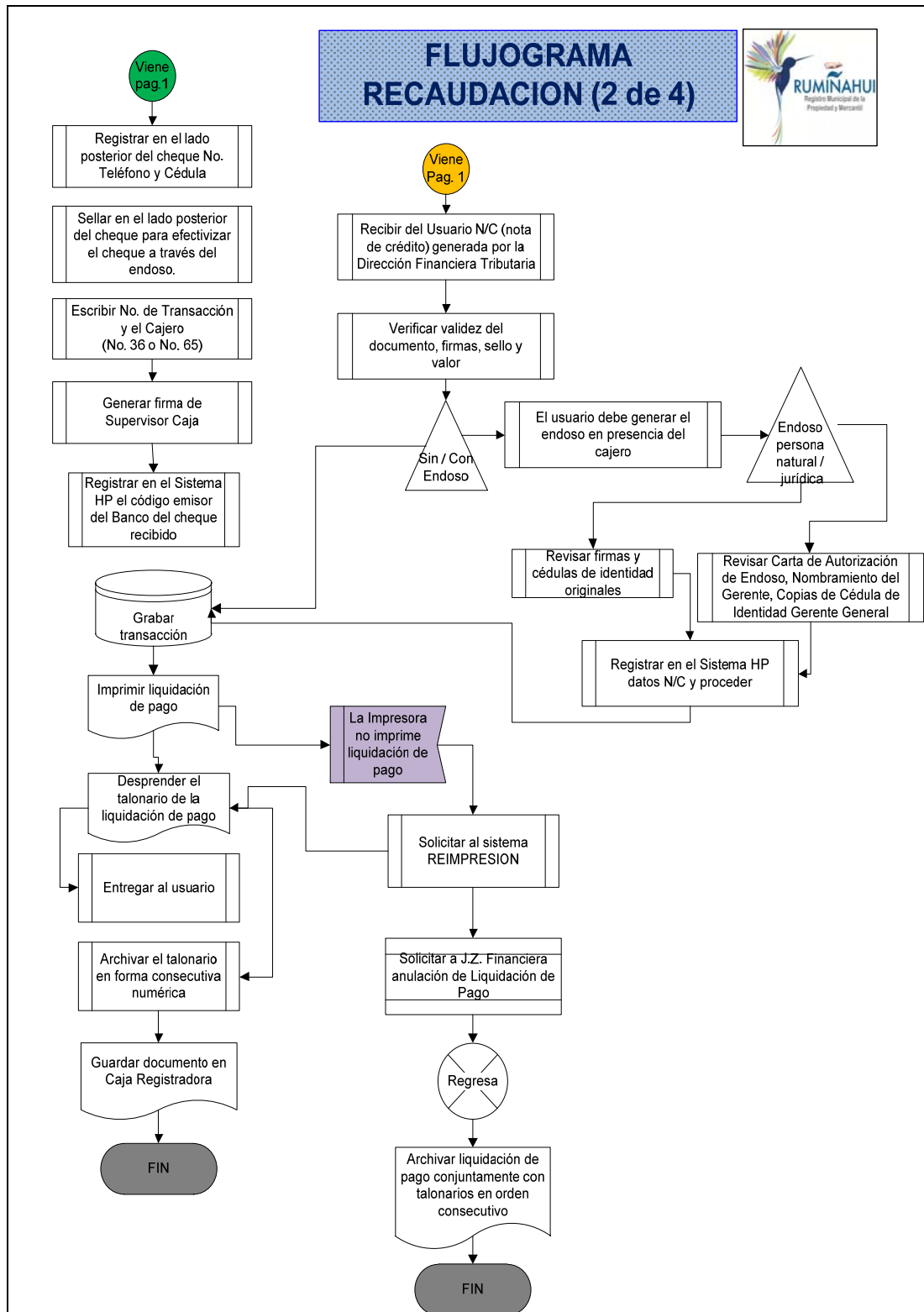




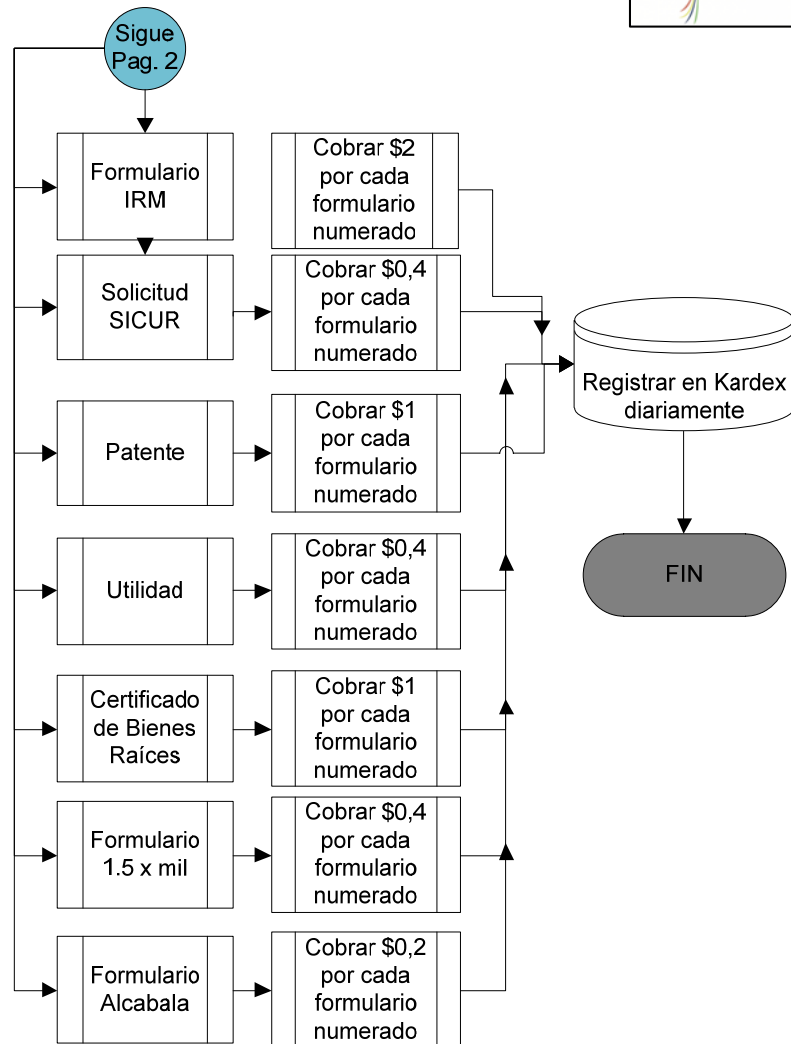
Fuente: Investigación realizada

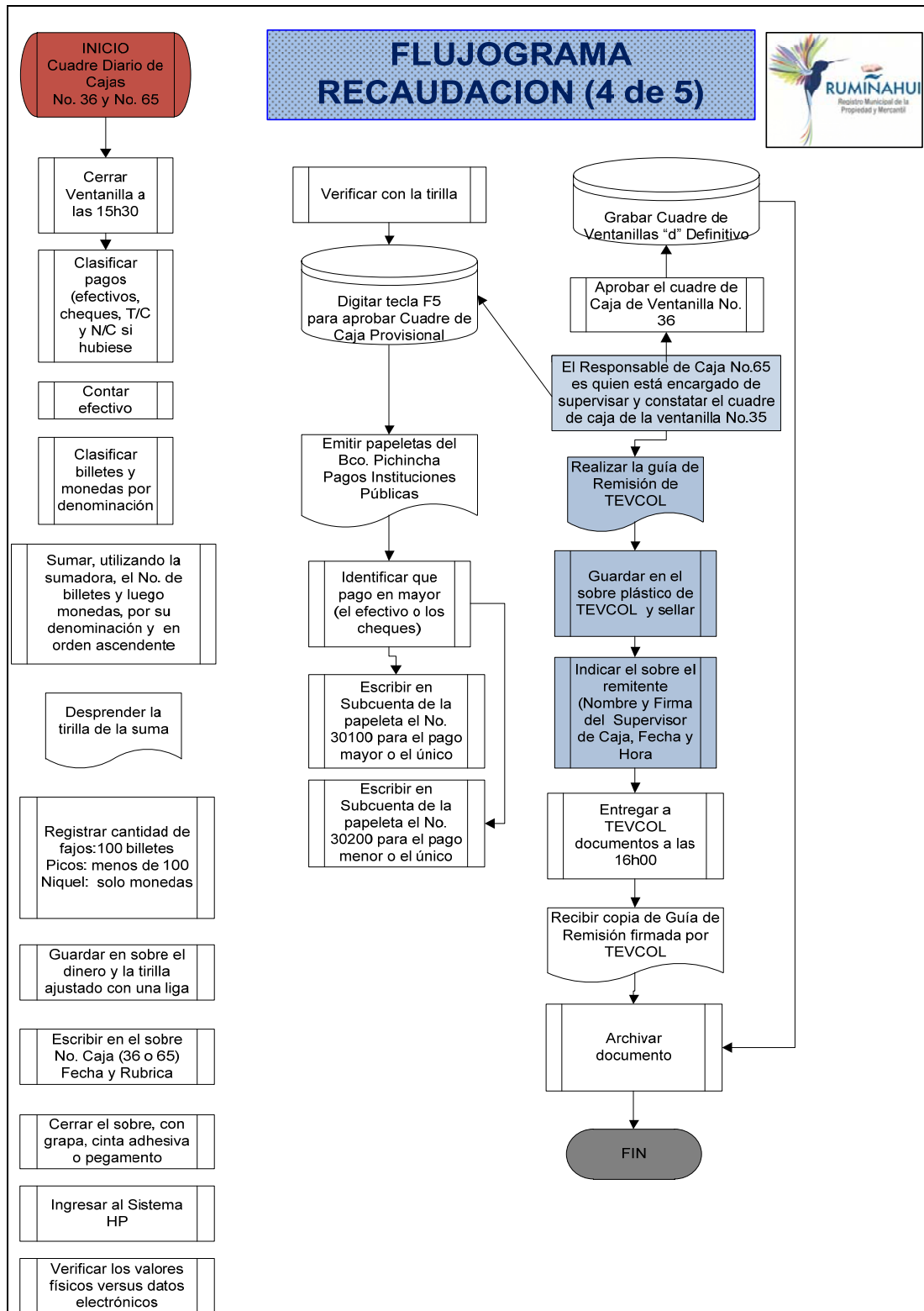
Elaborado por: Elisa Jaramillo

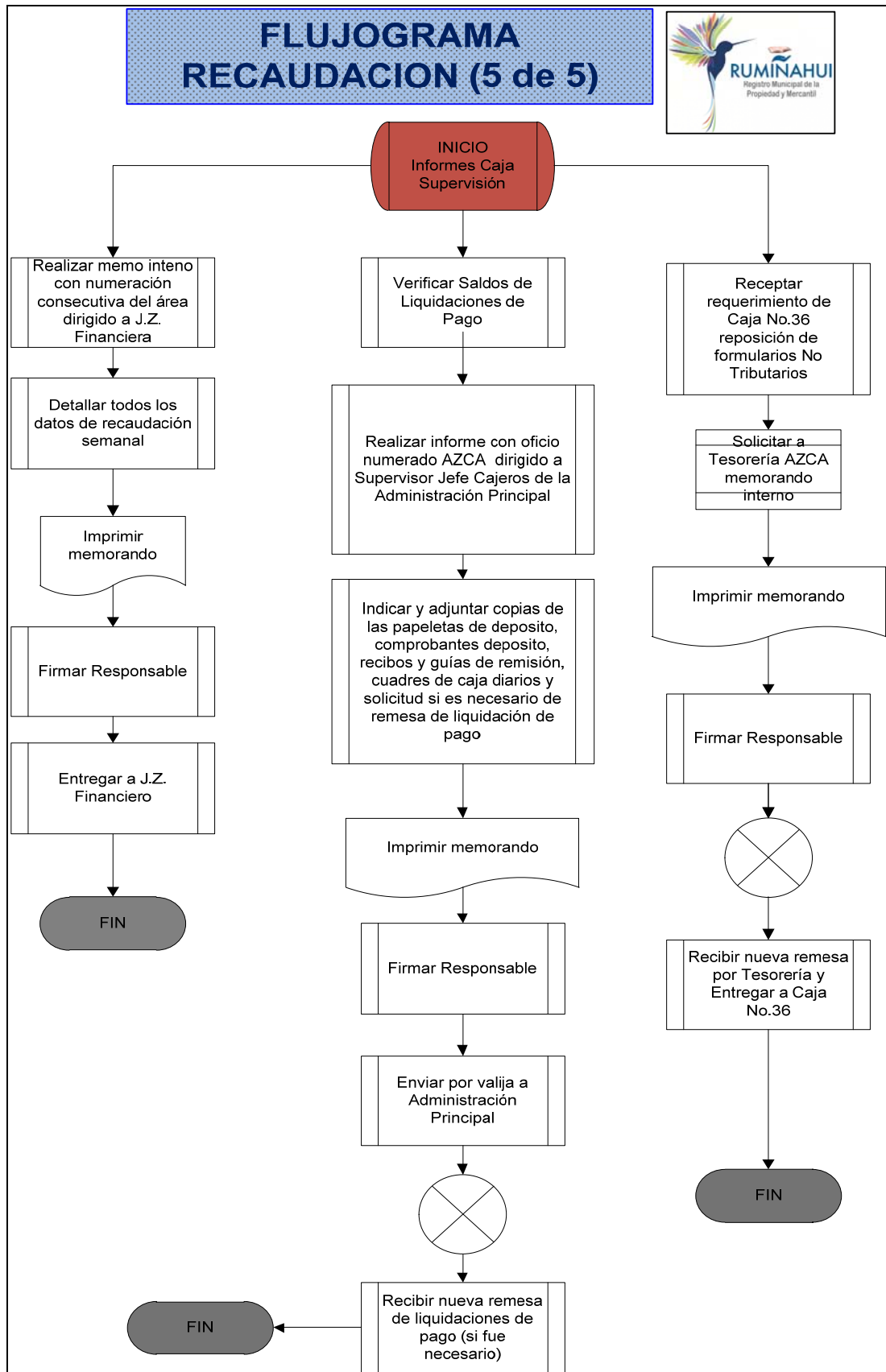




FLUJOGRAMA RECAUDACION (3 de 4)







Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

3 METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará será de campo, a través de una investigación exploratoria cuantitativa, a través, de una encuesta a realizarse al talento humano del área administrativa del Municipio de Rumiñahui, para lo cual se recurrirá la entidad para obtener datos que permitan solventar el problema de investigación.

Los datos recopilados en la investigación de campo, permitirán tener una visión más clara del fenómeno estudiado, determinando causas y efectos que este ocasiona, estableciendo un criterio más preciso de la gestión financiera y los procesos desarrollados en el Municipio de Rumiñahui.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada para la presente investigación está constituida por el talento humano del área de administración financiera de la Municipalidad de Rumiñahui, según datos proporcionados por institución, el área está conformada por 11 personas.

Se considera realizar la investigación a toda la población por ser reducida, logrando de esta manera una mayor confiabilidad en la obtención de datos.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se llevará a cabo un estudio bibliográfico y una encuesta, la misma que será aplicada al talento humano del área financiera para determinar aspectos relevantes relacionados con la gestión actual del departamento, que permitan establecer alternativas de solución para la mejora de procesos y por ende la atención de los usuarios internos y externos.

La bibliografía se utilizará con el objetivo de aclarar dudas, llegar a conclusiones y determinar diferentes puntos de vista que se han desarrollado, relacionados con la investigación planteada.

3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta al talento humano del área financiera del Municipio de Rumiñahui, para un mejor entendimiento se presentarán los datos en tablas y figuras, con sus análisis respectivos.

PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

- Género

Tabla No. 7

Género del encuestado

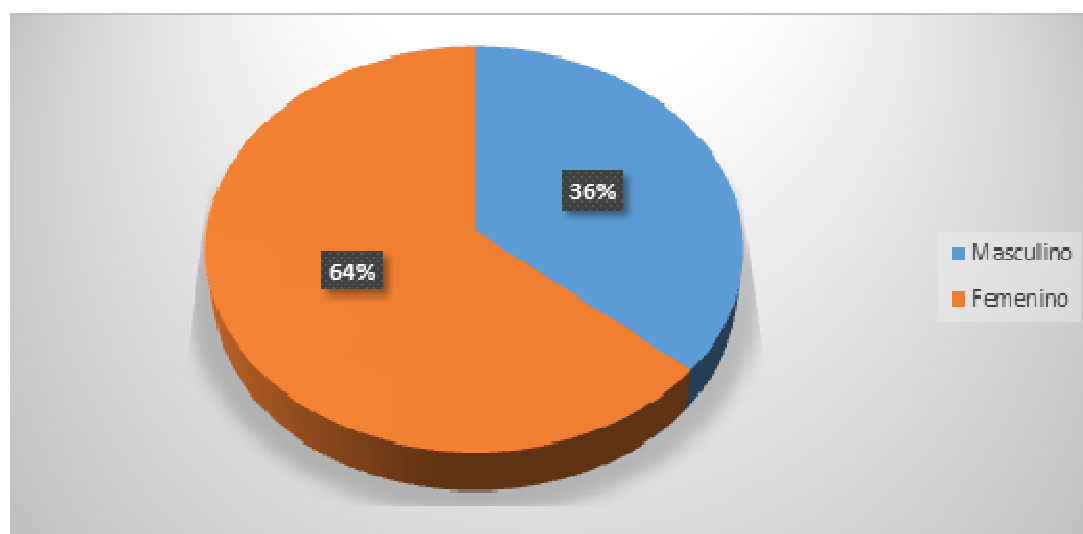
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	4	36%
Femenino	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 11

Género del encuestado



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: De acuerdo a la información recopilada a través de la encuesta, se pudo identificar que el talento humano que forma parte del área financiera en su mayoría está conformado por el género femenino, el 36% corresponde al talento humano de género masculino.

- ¿Qué tipo de relación contractual tiene con la institución?

Tabla No. 8

Tipo de contrato laboral

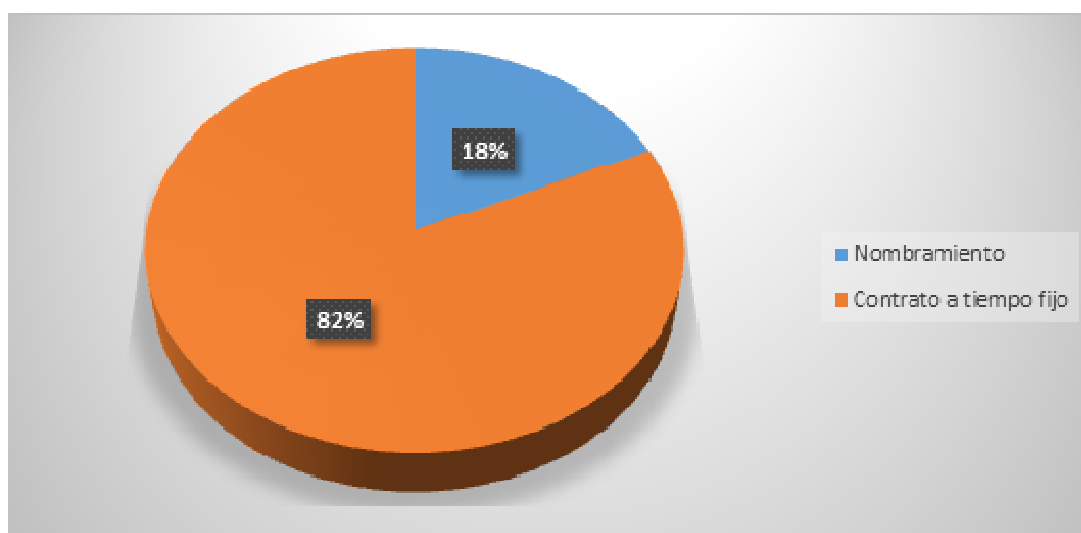
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nombramiento	2	18%
Contrato a tiempo fijo	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 12

Tipo de contrato laboral



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: En el gráfico anterior se puede observar, que el 82% de las personas que forman parte del área financiera del Municipio de Rumiñahui mantienen un contrato a tiempo fijo, un 18% mantienen una relación contractual a través de un nombramiento.

- ¿Cuánto tiempo presta sus servicios a la institución?

Tabla No. 9

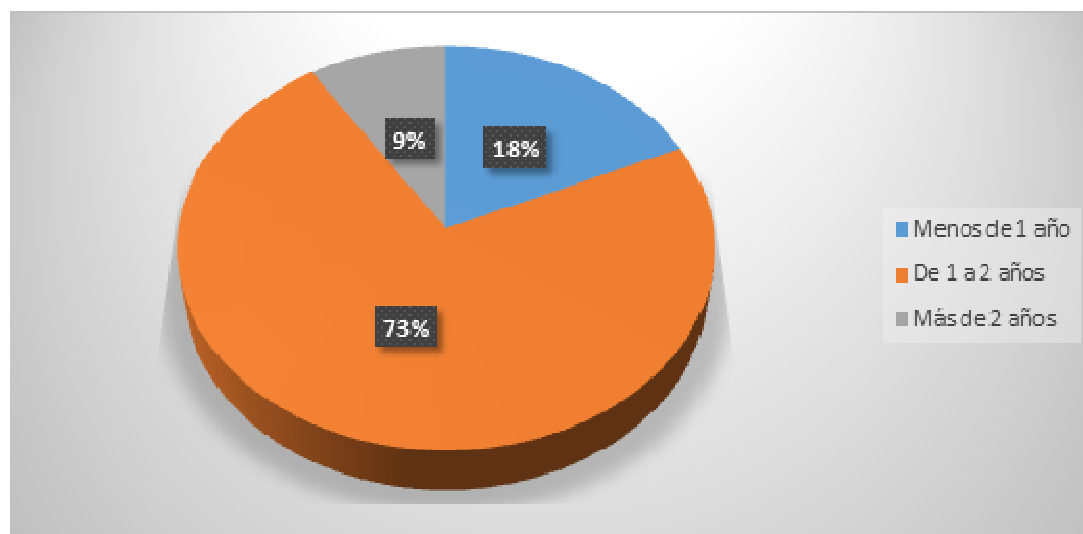
Tiempo que trabaja en la institución

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	18%
De 1 a 2 años	8	73%
Más de 2 años	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 13

Tiempo que trabaja en la institución



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Según los datos obtenidos en la investigación de campo, de todo el talento humano del Municipio de Rumiñahui, el 73% ofrece sus servicios a la institución de 1 a 2 años, seguido por el 18% que trabaja en la entidad menos de un año, finalmente el 9% restante se encuentra dentro de la municipalidad más de 2 años.

PARTE II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Ha sido informado sobre las decisiones internas del área en la que trabaja?

Tabla No. 10

Ha sido informado sobre decisiones internas

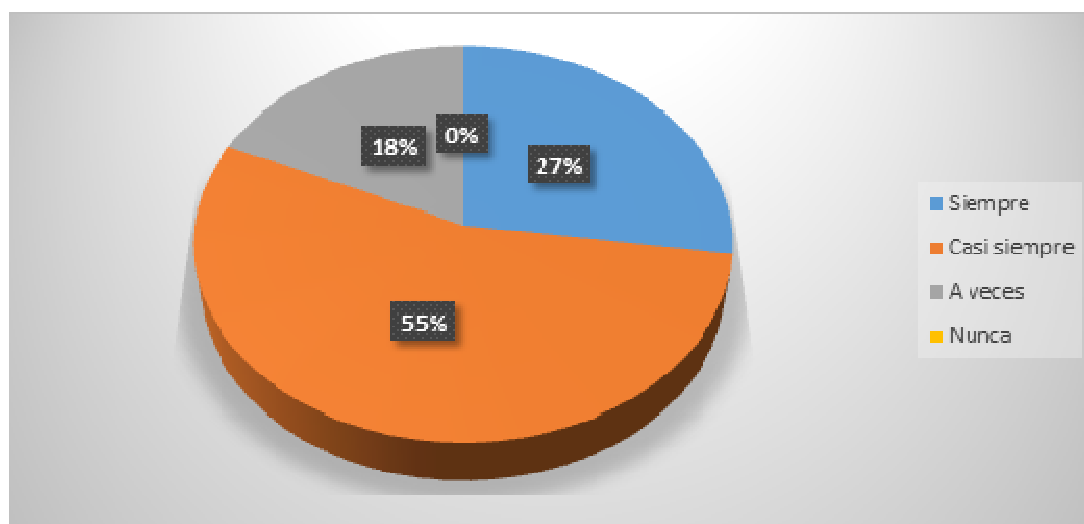
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	27%
Casi siempre	6	55%
A veces	2	18%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 14

Ha sido informado sobre decisiones internas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: El 55% del personal encuestado menciona que casi siempre se le informa sobre las decisiones que se toman dentro del área, el 27% asiente que siempre es informado de las decisiones internas, el 18% restante considera que solo en ocasiones

les informan sobre las decisiones que se toman en el área financiera de la municipalidad.

2. ¿Han sido difundidos los objetivos que persigue el área financiera?

Tabla No. 11

Conoce los objetivos que persigue el área financiera

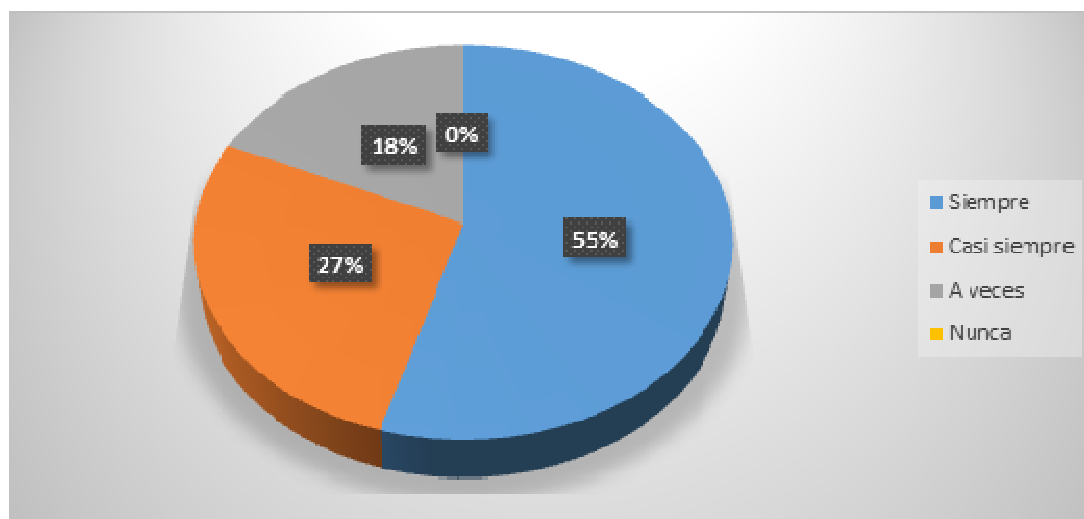
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	55%
Casi siempre	3	27%
A veces	2	18%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 15

Conoce los objetivos que persigue el área financiera



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: De acuerdo a la información obtenida con la encuesta, el 55% concuerda que siempre se ha dado a conocer los objetivos que se persiguen dentro del área

financiera, el 27% asiente que casi siempre se dan a conocer los propósitos del área donde se desempeña, finalmente el 18% considera que estos objetivos solo a veces se dan a conocer.

3. ¿Cómo calificaría la comunicación interna del área financiera?

Tabla No. 12

Comunicación interna en el área financiera de la municipalidad

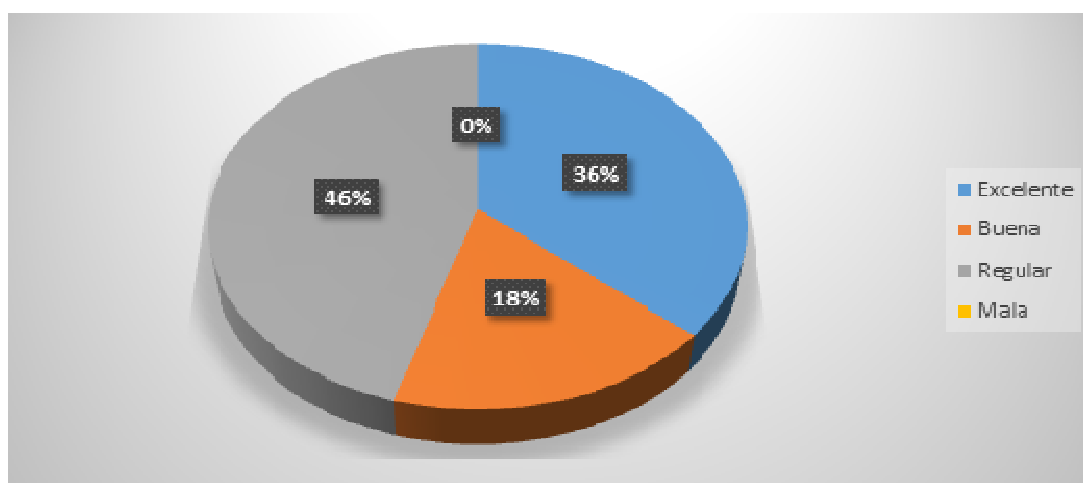
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	36%
Buena	2	18%
Regular	5	45%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 16

Comunicación interna en el área financiera de la municipalidad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: La comunicación interna en el área financiera de la municipalidad es calificada por la mayoría del talento humano como regular, el 36% concuerda que

existe una excelente comunicación interna y el 18% restante asiente que es buena la comunicación que existe.

4. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

Tabla No. 13

Relación entre compañeros de la institución

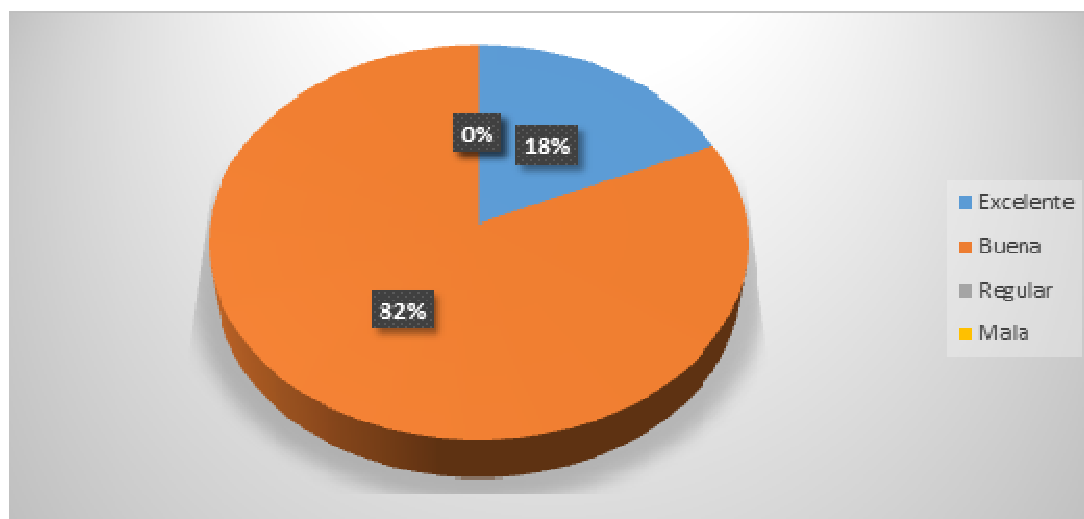
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	18%
Buena	9	82%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 17

Relación entre compañeros de la institución



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Según las personas encuestadas, el 82% concuerda que la relación existente entre compañeros del Municipio de Rumiñahui es calificada como buena, mientras

que el 18% restante la califica como excelente, mostrando un buen nivel de camaradería dentro de la institución.

5. ¿Conoce la organización estructural y funcional del Municipio de Rumiñahui?

Tabla No. 14

Conoce organización estructural y funcional del Municipio

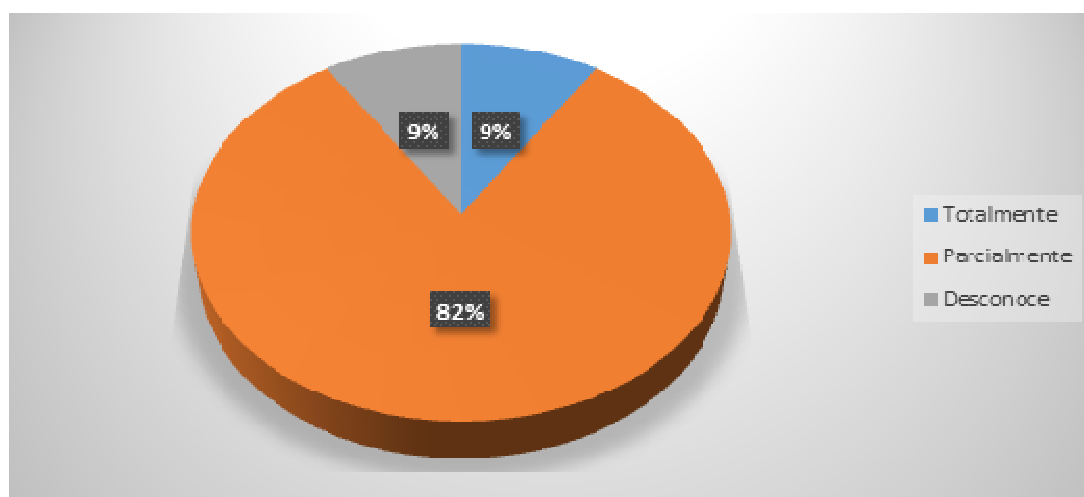
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	9%
Parcialmente	9	82%
Desconoce	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 18

Conoce organización estructural y funcional del Municipio



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: La mayoría del talento humano que trabaja en la Municipalidad de Rumiñahui conoce en forma parcial su organización estructural y funcional de la

entidad, el 9% conoce totalmente la organización estructural y funcional del Municipio, el 9% restante desconoce la organización de la institución.

6. ¿Las funciones y responsabilidades que desempeña están definidas de acuerdo a su perfil?

Tabla No. 15

Funciones y responsabilidades de acuerdo perfil

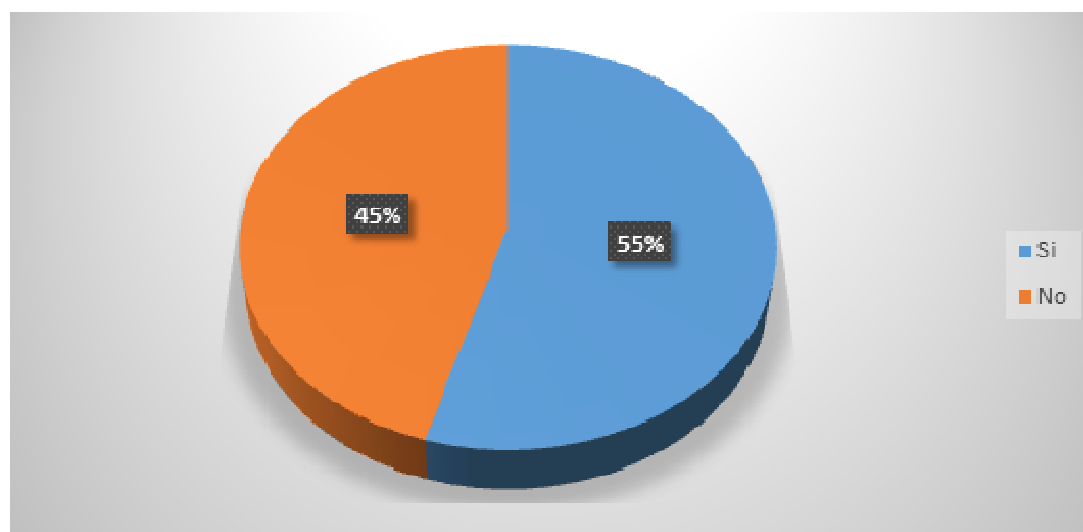
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	55%
No	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 19

Funciones y responsabilidades de acuerdo perfil



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Más de 50% del talento humano encuestado asiente que sus funciones y responsabilidades han sido establecidas de acuerdo a su perfil profesional, el 45%

considera que algunas de las funciones y responsabilidades que desempeña no están de acuerdo al perfil que presentan.

7. Cree usted que el cargo que actualmente desempeña le permite desarrollar al máximo sus habilidades

Tabla No. 16

Su cargo le permite desarrollar al máximo sus habilidades

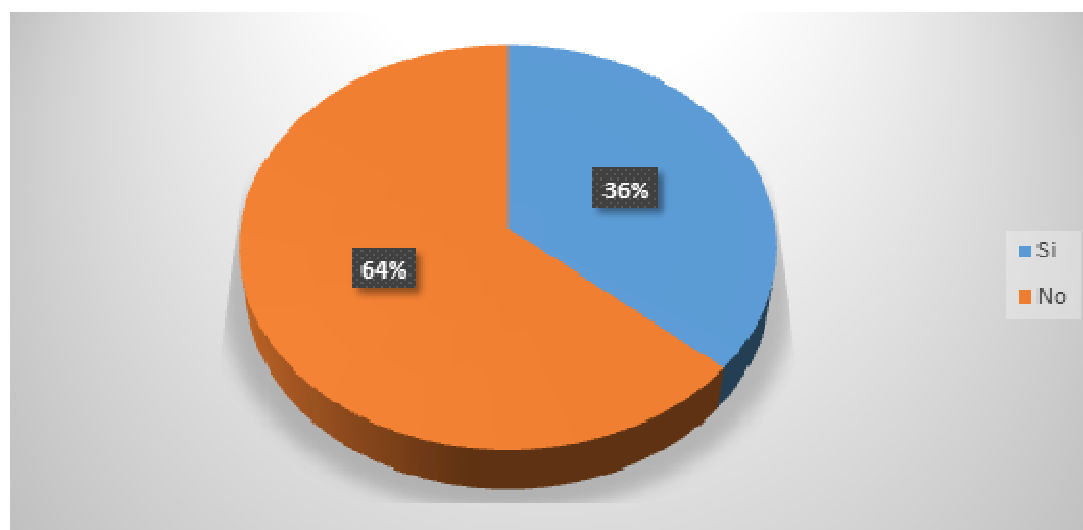
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 20

Su cargo le permite desarrollar al máximo sus habilidades



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Según los datos recopilados, el 64% concuerda que el cargo que desempeña no le permite desarrollar al máximo las habilidades que dispone, el 36%

está de acuerdo que las actividades que realiza en el cargo que desempeña le permiten aplicar al máximo sus habilidades.

8. ¿Considera usted que el área dónde desempeña sus labores está bien organizada?

Tabla No. 17

El área financiera está bien organizada

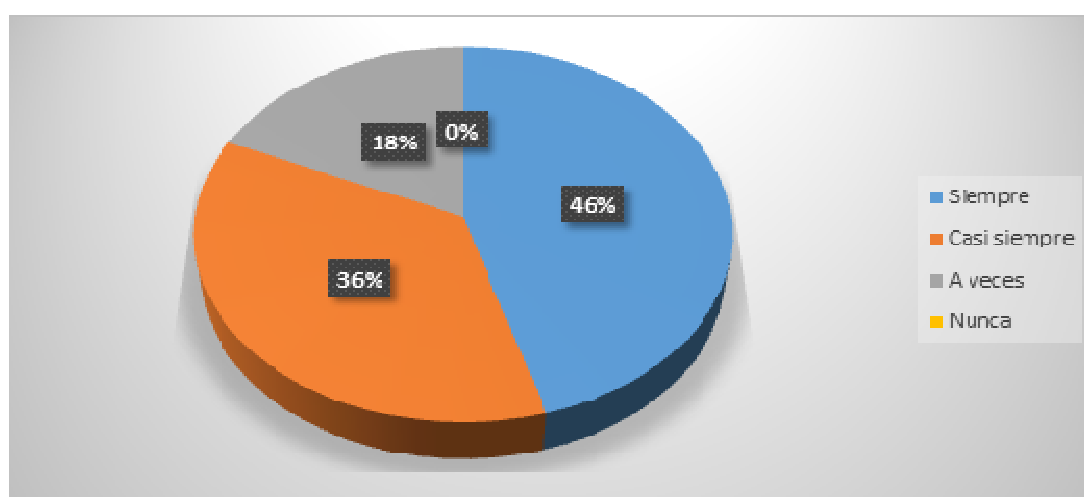
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	45%
Casi siempre	4	36%
A veces	2	18%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 21

El área financiera está bien organizada



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: El talento humano encuestados concuerda en un 46% que el área financiera donde desempeña sus labores siempre está organizada, seguido por el 36% de

encuestados que asienten que casi siempre se encuentra organizada, el 18% asiente que en ocasiones se observa una buena organización del área donde desarrolla sus actividades.

9. ¿Cree usted que el espacio de trabajo donde desempeña sus actividades es el adecuado?

Tabla No. 18

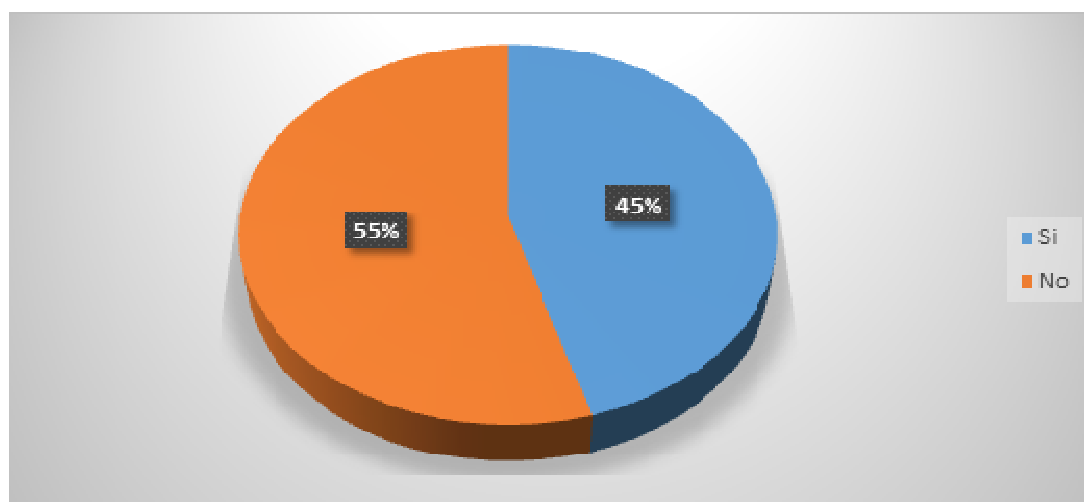
Espacio de trabajo adecuado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	45%
No	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 22

Espacio de trabajo adecuado



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: De acuerdo a la encuesta aplicada, el 55% del talento humano del área financiera asiente que no dispone de un espacio de trabajo acorde para desempeñar

sus funciones, el 45% está conforme con el espacio de trabajo en el que desarrolla sus actividades laborales diarias.

10. ¿Dispone de los equipos y materiales necesarios para desempeñar sus actividades normalmente?

Tabla No. 19

Dispone de equipos y materiales necesarios

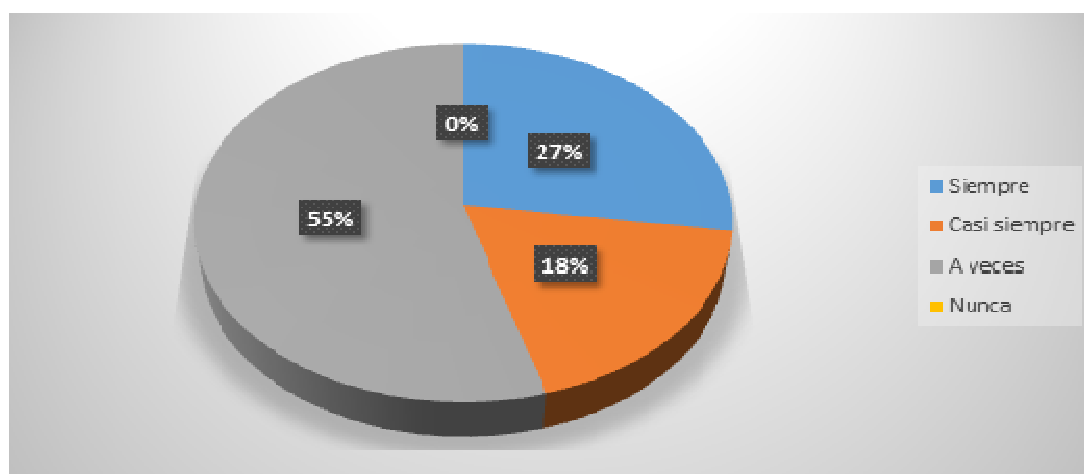
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	27%
Casi siempre	2	18%
A veces	6	55%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 23

Dispone de equipos y materiales necesarios



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Los datos obtenidos permiten identificar que la mayoría del talento humano asiente que a veces disponen de las materiales y equipos necesarios para el desarrollo

de sus actividades, seguido por el 27% de los encuestados que concuerdan que siempre están disponibles los recursos materiales para realizar sus actividades, finalmente el 18% considera que casi siempre cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades normalmente.

11. ¿Considera usted que la institución mantiene una adecuada planificación de talento humano?

Tabla No. 20

Planificación de talento humano adecuada

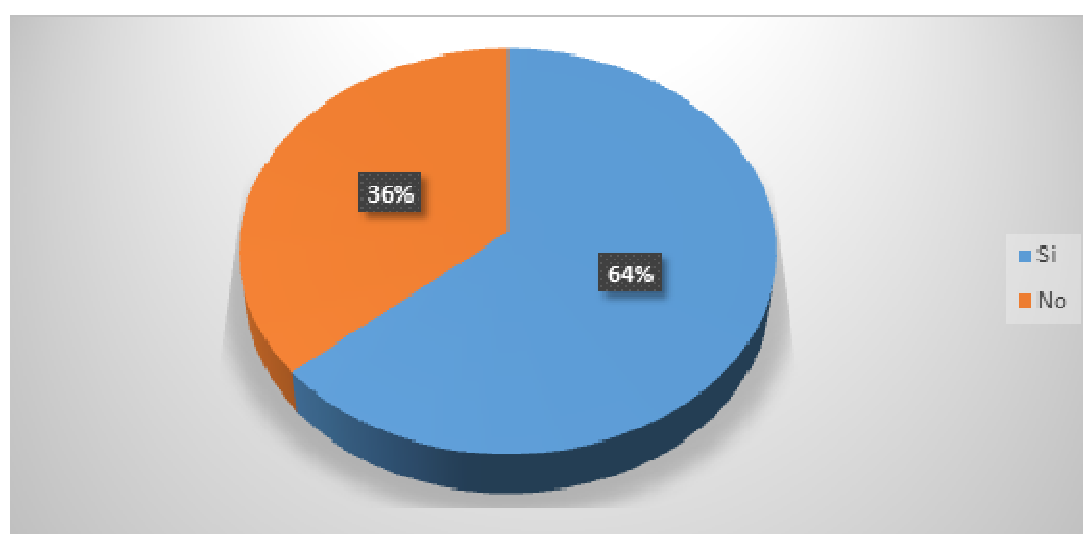
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 24

Planificación de talento humano adecuada



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: La planificación que muestra el Municipio de Rumiñahui, se acuerdo a la percepción del talento humano del área financiera es adecuada, para el 36% no se mantiene una adecuada planificación dentro de la institución.

12. Cree usted que la falta de dotación de personal ha incidido a que usted desempeñe funciones y responsabilidades que no forman parte del cargo que ocupa

Tabla No. 21

Falta de dotación de personal influye en las actividades del talento humano

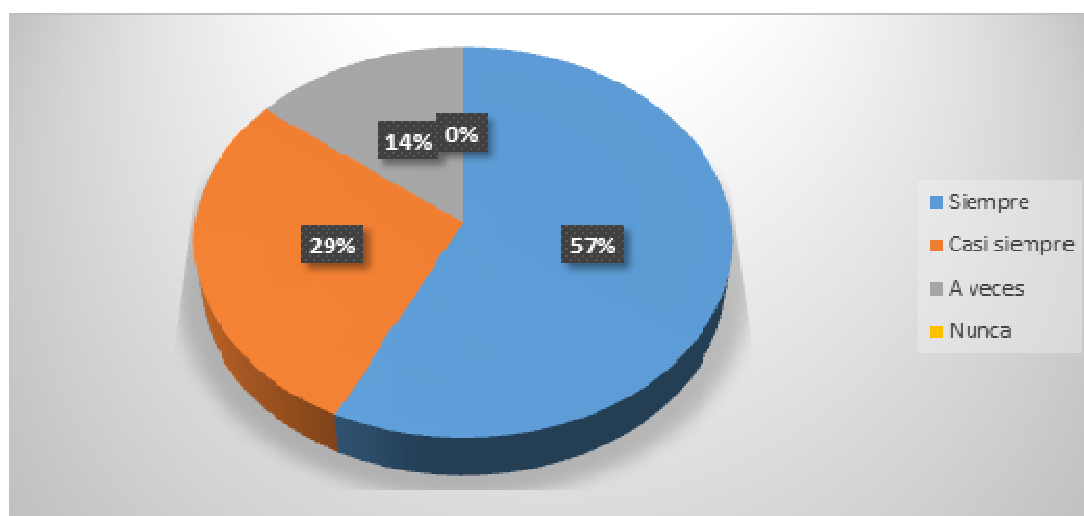
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	57%
Casi siempre	2	29%
A veces	1	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 25

Falta de dotación de personal influye en las actividades del talento humano



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Según el talento humano que considera que la planificación de personal dentro de la institución no es el adecuado, un 57% menciona que esto influye siempre para desempeñar funciones y responsabilidades que no están dentro de su cargo, el 29% ha percibido que casi siempre dicho inconveniente influye en las actividades que debe realizar, el 14% restante menciona que solo a veces la falta de dotación de personal influye en sus labores.

13. ¿Las actividades dentro de su área de trabajo están bien repartidas?

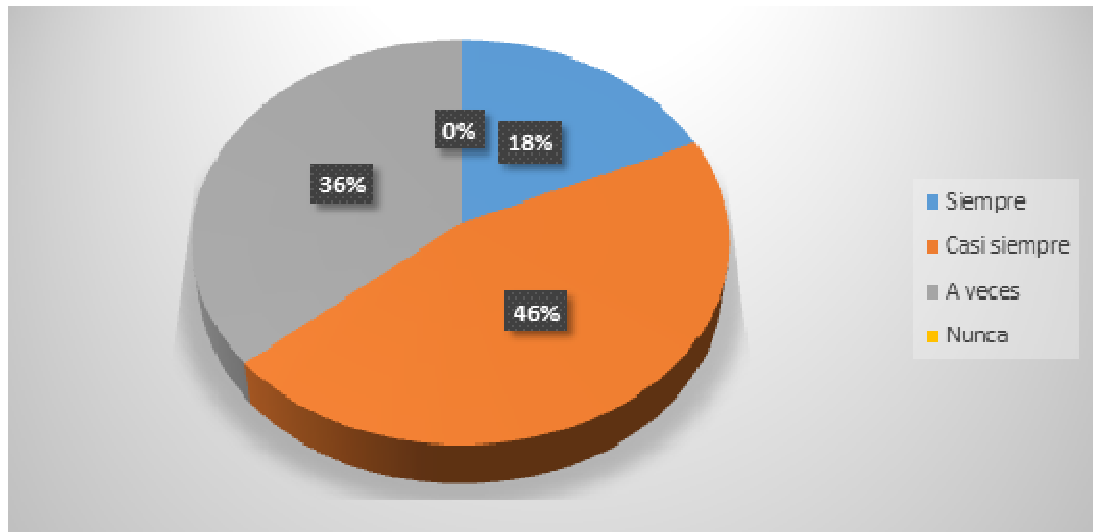
Tabla No. 22

Actividades bien repartidas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	18%
Casi siempre	5	45%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 26**Actividades bien repartidas**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: De acuerdo con los datos recopilados con la encuesta aplicada, el 46% de los encuestados asienten que casi siempre las actividades que se realizan dentro del área financiera están bien repartidas, el 36% concuerda que esto se da solo en ocasiones, el 18% restante menciona que siempre están las actividades bien repartidas dentro del área donde desempeñan sus labores.

14. ¿Recibe capacitación continua por parte de la institución?

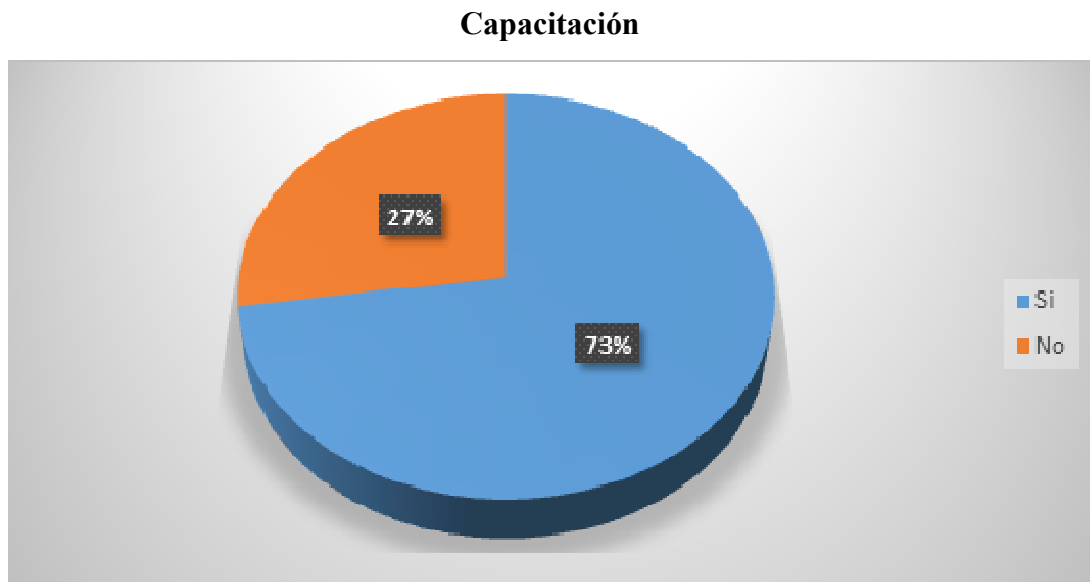
Tabla No. 23

Capacitación		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 27



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: En el gráfico anterior se puede observar, una respuesta favorable en un mayor porcentaje, beneficiando a la mayoría del personal con una capacitación continua, el 27% considera que no disponen de capacitación continuamente, lo que puede minimizar sus capacidades en el trabajo.

15. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de actualización de conocimientos?

Tabla No. 24

Frecuencia de capacitación

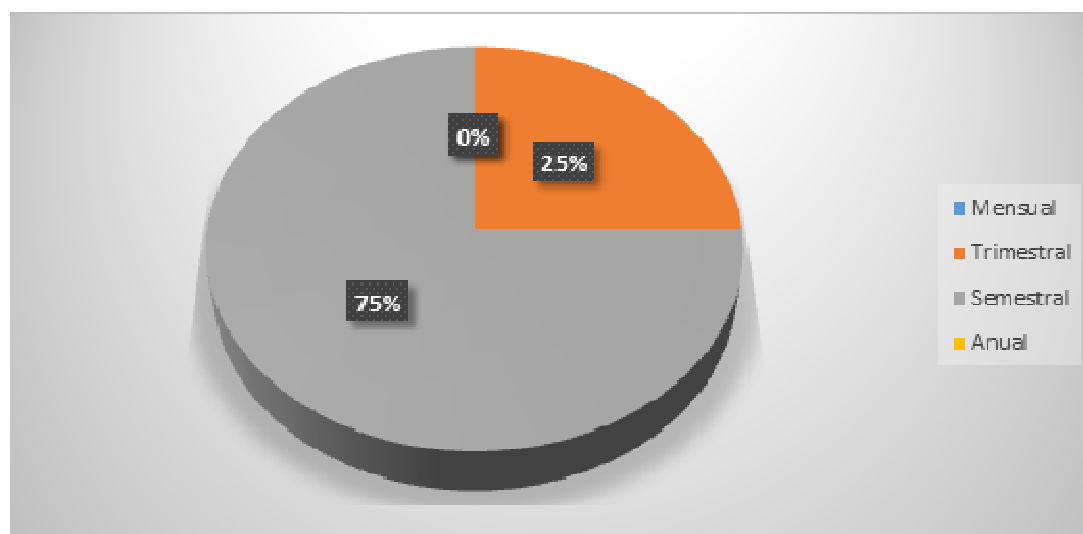
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	2	25%
Semestral	6	75%
Anual	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 28

Frecuencia de capacitación



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: De las personas que mencionan que reciben capacitación dentro del área financiera, el 75% asienten que dichas actualizaciones de conocimientos generalmente se realizan en forma semestral, el 25% restante concuerda que las capacitaciones se realizan con una frecuencia trimestral.

16. ¿Dónde generalmente recibe cursos de capacitación?

Tabla No. 25

Lugar de capacitación

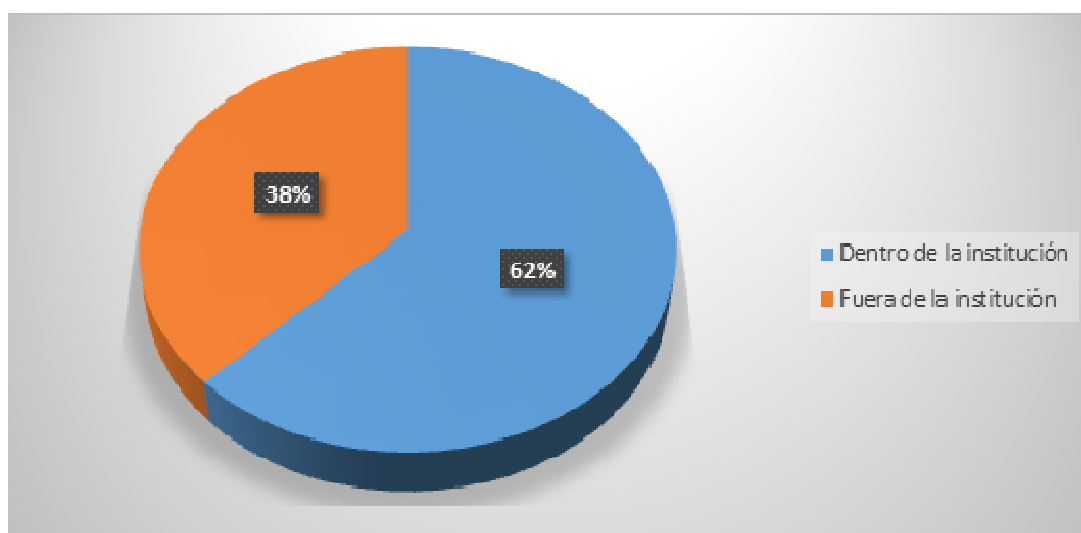
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dentro de la institución	5	63%
Fuera de la institución	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 29

Lugar de capacitación



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Las capacitaciones que generalmente recibe el talento humano del área financiera son desarrolladas en un 62% dentro de la institución, el 38% asiente que este tipo de actualización de conocimientos se realiza fuera del Municipio de Rumiñahui.

17. Conoce si la institución impulsa planes de formación académica

Tabla No. 26

Se impulsan planes de formación académica

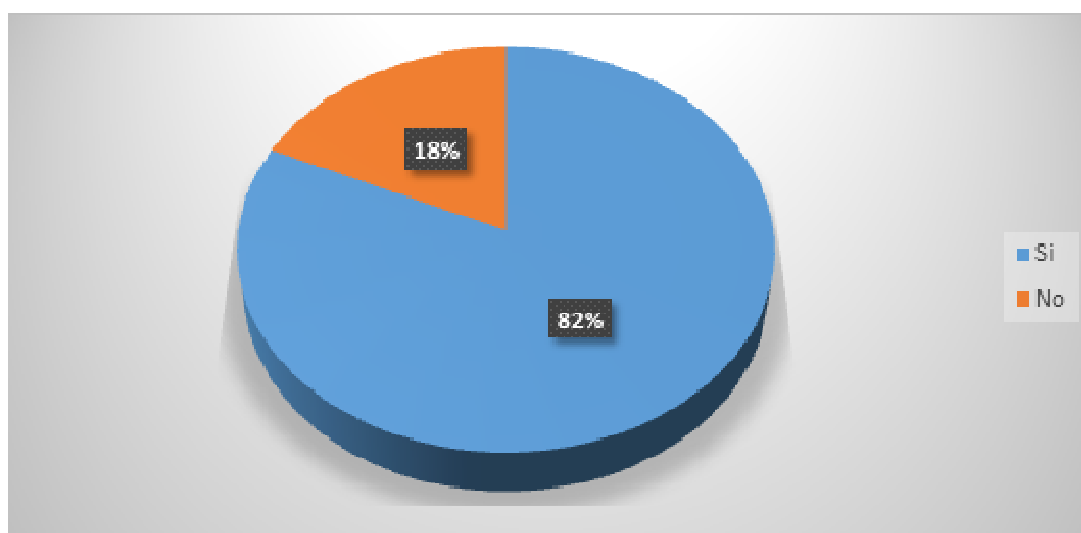
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	82%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 30

Se impulsan planes de formación académica



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Según la encuesta aplicada se pudo identificar que, el 82% de las personas encuestadas conoce de los planes de formación académica que impulsa el Municipio de Rumiñahui, el 18% no tiene conocimiento de dichos planes que les permita crecer académicamente dentro de la institución.

18. ¿Ha sido evaluado su desempeño de labores en la institución?

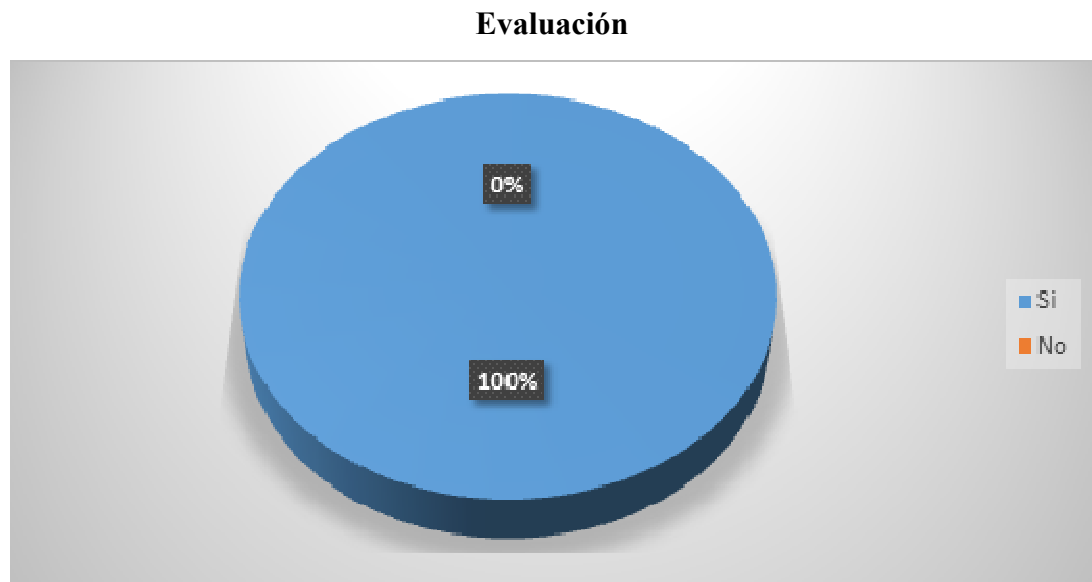
Tabla No. 27

Evaluación		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 31



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Dentro de la municipalidad de Rumiñahui todo el personal que forma parte del área financiera ha sido evaluado.

19. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño en la institución?

Tabla No. 28

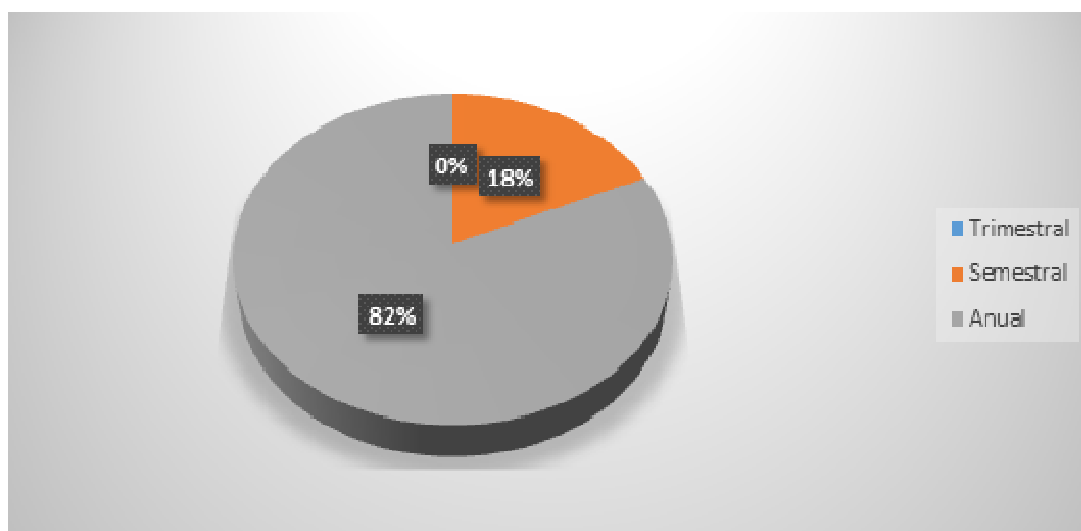
Frecuencia de evaluación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	0	0%
Semestral	2	18%
Anual	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Figura No. 32

Frecuencia de evaluación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Análisis: Las evaluaciones que se realizan al talento humano de la institución de acuerdo a los datos recopilados se desarrollan en forma anual, el 18% ha sido evaluado en forma semestral dentro del Municipio de Rumiñahui.

4 PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

4.1 OBJETIVOS

Los objetivos que se ha planteado la presente investigación para la propuesta son:

1. Contratar el sistema bancario del Banco del Pacífico, Ordenes Cobro-Pago (OCP), como otro servicio para el cliente externo de la AZCA. Con el fin de trasladar el riesgo del manejo del dinero, eliminar el cuadro del dinero efectivo-cheque diariamente en Cajas de Recaudación, agilizar el proceso de cobro de recaudaciones tributarias desde cualquier lugar del territorio nacional, utilizando todos los canales que el Banco provee.
2. Mejorar y ampliar los servicios de Atención al Cliente por parte de Cajas de Recaudación y Tesorería.
3. Contratar un software para el escaneo de imágenes y ubicación codificada, con el fin de reubicación archivo inactivo y activo del área financiera, para disponer de un área más cómoda, amplia y organizada.
4. Lograr que el cliente interno estructure y maneje su presupuesto anual con optimización y control propio antes de la presentación de la solicitud de

compromiso de pago según calendarios operacional de recepción y efectivización del pago a proveedores.

4.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

COBROS A TRAVÉS DE UN SISTEMA OCP- BANCO DEL PACIFICO Y ATENCIÓN EN CAJAS DE RECAUDACIÓN AZCA.

Un sistema OCP es un servicio que ha sido creado especialmente para aquellas empresas que tienen empleados sin relación de dependencia, de alta rotación, eventuales, que no desean o no pueden abrir una cuenta en un banco o en el caso de la Administración Zonal para acreditar haberes a sus proveedores y créditos a otros bancos, a través del Sistema de Cobros Interbancarios (SPI).

Disponer del servicio OCP a través del Banco del Pacífico se requiere abrir una cuenta para depositar los valores recaudados para luego transferirlos a la cuenta madre del Municipio en el Banco Central del Ecuador o a la cuenta que el Municipio autorice a la misma Administración.

Las cajas de recaudación deberían estandarizar sus servicios, es decir que ninguna caja es de supervisión. Y ambas deben recaudar ingresos tributarios y no tributarios. La supervisión debe recaer directamente sobre Tesorería, una razón más para que la persona que esté a cargo no abandone las instalaciones a menos que sea imprescindible y deje encargado a un ejecutivo de nivel superior, que en este caso podría ser la Jefe Financiera Zonal.

Para los ingresos tributarios las cajas recaudarán sólo cuando el pago se realice con tarjetas de crédito; y para cuando se requiera el canje del comprobante de pago bancario, a través de la ejecución del servicio OCP (Ordenes de Cobro – Pago) del Banco del Pacífico. Las cajas de Recaudación emitirá la liquidación de pago en cualquier momento contra presentación del comprobante de pago bancario, el mismo que permitirá cuadrar contablemente.

Como consecuencia de lo anterior, las cajas de recaudación, y sobre todo al inicio serán capaces de atender más tiempo con el fin de apoyar a otras áreas, por ejemplo a Contabilidad y Tesorería para la entrega de los comprobantes de pago directamente en ventanilla y en el horario establecido para ello y previsto en el calendario operacional propuesto.

Se debe habilitar una línea telefónica que sea exclusiva para la verificación de pagos con tarjetas de crédito, esto hace más eficientes los pagos y se da al usuario otra opción de pago a través de las tarjetas de crédito como ya tienen otras administraciones.

Hoy en día muchas personas se financian con tarjeta de crédito valores que corresponden a impuestos, puede ser ventajoso extender estos servicios, los que mientras más se difundan llegarán a ser más solicitados.

MANEJO DE GARANTÍAS

Como se trató anteriormente, Tesorería debe planificar de manera anticipada la entrega de garantías, renovación de pólizas, generación de transferencias a

proveedores, logrando en sí que también la Jefatura Financiera pueda tener una mejor supervisión sobre las cuentas por pagar.

Se debe enlistar todas las compañías de seguros con las que se tiene o se ha tenido garantías y elaborar un directorio telefónico con correo electrónico, horarios de atención y teléfonos, así como un ejecutivo asignado con quien se va a tener contacto, entre otras cosas, para concretar inicialmente una reunión para determinar cuál es el mejor proceso para envío de documentos y renovación de pólizas, como también comunicar sobre las personas autorizadas para el envío y recepción de documentos.

Se deberá llamar o enviar correo electrónico a personas naturales o jurídicas para que sepan de los nuevos horarios para la entrega-recepción de garantías.

INSTALACIÓN DE SOFTWARE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO FINANCIERO Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Hoy en día existe en el mercado, empresas que se dedican a dar soluciones a través de la instalación de diferentes software, la alternativa tecnológica elegible será la que indique experiencia, solvencia, adaptabilidad para los requerimientos propios de la Administración y/o de usuarios, con la debida disponibilidad de soporte técnico.

Para el caso de instalar un software que permita medir la atención en Cajas de Recaudación siendo como tal un servicio de Atención al Cliente, es una decisión efectiva desde cualquier punto de vista, ya que el sistema se adapta a las necesidades

de medición y control de un grupo de clientes y la medición se extiende también a quienes se relacionan directamente con ellos, estos últimos, a través de un panel de pulsadores en los cuales se podrá medir la eficiencia como bueno, regular o malo, generará reportes inmediatos desde todos los puntos instalados, esto permitirá desarrollar una evaluación inmediata con el fin de corregirlos en el corto tiempo e implementar mejoras.

La elección de una alternativa tecnológica evita la subjetividad de una inspección humana, adicionalmente el usuario se adapta de mejor manera a estos controles ya que se vuelven más objetivos.

Existen otros tipos de alternativas tecnológicas que se adaptan a requerimientos financieros con fines contables, para efectos de conocer y controlar mejor las cuentas por pagar, impuestos, cuentas por cobrar, inventarios de activos y también inventarios de bodega, siendo este último un requerimiento casi inmediato para poder controlar lo que actualmente se dispone para obras en ejecución, ya que el sistema actual no es amigable, y el sistema público no se adapta, en general, a las necesidades de cada institución.

Como se planteó dijo anteriormente el proveedor solicitará a los usuarios finales, la forma exacta de cómo quieren cada asiento contable, para empatarlos posteriormente, sin ningún problema, con los informes que se deben enviar a los diferentes organismos.

Los software se venden por módulos y cada uno tiene diferentes costos, el más necesario es el software para la captura de imágenes de forma electrónica, capaz de

ubicar en un lugar diferente el archivo físico y sólo quedarse con lo necesario, así se ahorra espacio, tiempo para buscar algún documento, porque la captura de imágenes se almacena con codificación.

Estas opciones son herramientas necesarias para el desenvolvimiento del personal financiero, como del mejor manejo de su tiempo y espacio, considerando que la creación de la Municipalidad de Rumiñahui es hace tan solo 5 años y su crecimiento poblacional y económico va en aumento.

Los proveedores de este tipo de tecnología de software, deberán mantenerse informados sobre los problemas o necesidades a los que se enfrentan los usuarios para volver a introducirse en un círculo de mejoramiento continuo.

Para implementarlos, se deberá trabajar obligatoriamente con el área de Sistemas, según las condiciones técnicas y de soporte que se requieran para ello.

Los módulos requeridos del Sistema Administrativo Contable (BAT) y sus principales características y funcionalidades son:

1. Contabilidad / generación de balances. (impuestos)
2. Cuentas por pagar / impresión de cheques y control de proveedores
3. Anexos transaccionales (ATS).
4. Requisiciones.
5. Compras.
6. Activos fijos y control de bodegas.

7. Atención al cliente
8. Imágenes de documentos de clientes y contables

Principales características y funcionalidades:

1. Ingreso de información con manejo de centros de costos.
2. Una variedad de reportes en cada uno de los módulos con la opción de exportarlos a cualquier utilitario: excel, word, PDF, etc.
3. Los anexos son generados en formato XML que es el requerido por el S.R.I.
4. Simplificación de procesos.
5. Agilita el ingreso de información por parte del usuario.
6. Cuenta con una serie de validaciones, mensajes, recordatorios que ayudan al usuario con el ingreso, herramienta para el manejo incluso de garantías.
7. Diseñado en ASP.NET, “WEB Enable”. Y base de datos SQL server
8. Garantía de soporte continuo sí así es requerido.
9. Manejos de las compras y requisiciones muy útiles para controlar las bodegas e inventarios de activos fijos de la AZCA.
10. Seguimiento y control de la atención al cliente en de las ventanillas y la atención personalizada, además de los reportes que arroja el proceso.
11. El ingreso de los documentos de los clientes y los documentos contables al módulo de Imágenes.

PAGO A PROVEEDORES

El pago a proveedores inicia en Control Previo a través de la solicitud de compromiso de pago, para después pasar a Contabilidad y finalizar en Tesorería.


Al inicio del proceso se puede generar el problema de la falta de presupuesto para aprobar el pago y al final del proceso cuando la cuenta ingresada en el sistema es errada.

Una forma de lograr responsabilidad sobre el manejo de cada presupuesto es conociendo las cuentas que involucra la unidad que solicita el pago, para ello se modifica la solicitud de pago, en la cual se indica valores, cuentas y subcuentas a las que va cada valor, eso permite que el solicitante revise desde la validez de la factura, hasta el valor de cálculo del IVA, si es anticipo o no, o si hay modificación de valores, descuentos, etc., y las firmas de responsabilidad de que todos los datos indicados en la solicitud para emisión de pago son reales y han sido previamente verificados.

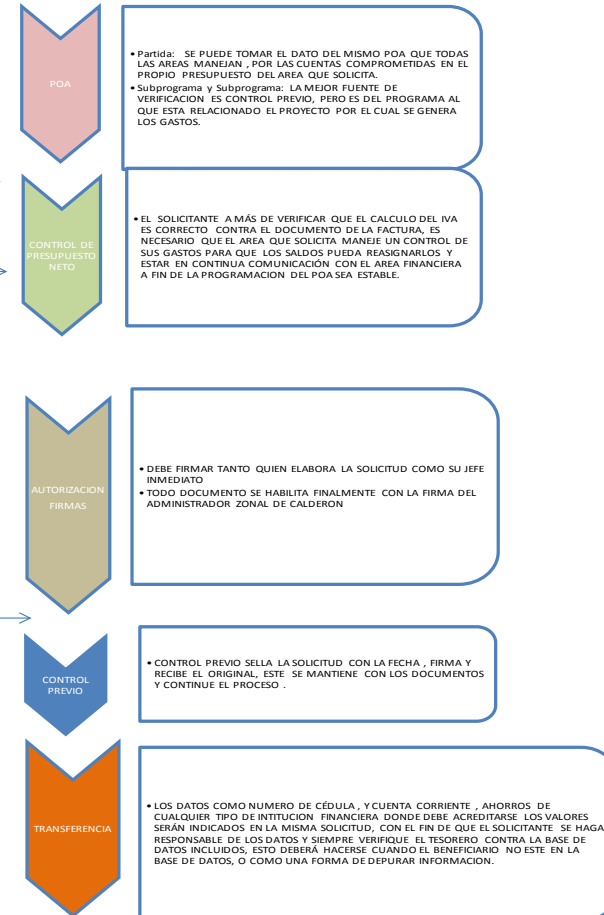
El proceso de validación de la factura debería ser un documento que se adjunte a la misma, o sea elaborado por el dueño de la factura o proveedor. La validez del documento del SRI debe ser con la fecha exacta del día en que se recibe la factura, de esta manera agiliza el proceso y el proveedor está consciente de la validez de sus documentos y para cuándo serán procesados.

Figura No. 33

FORMATO DE SOLICITUD DE PAGO ANTES Y NUEVO

 ADMINISTRACION ZONAL DE CALERON		SOLICITUD DE PARA EMISION DE COMPROMISO DE PAGO	
		USD	\$
A FAVOR DE:	Estación de Servicio San Juan de Caleron		689,86
VALOR:	SEISCIENTOS OCHENTA Y NUEVE CON 86/100		
DESCRIPCION:	Pago de servicio gasolina según convenio		
	Se anexa informe		
	FACTURA No. 009335		
		Subtotal	\$ 615,9
		IVA	\$ 73,9
PARTIDA	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: flex; justify-content: space-around;"> 73 08 03 </div>		
SUBPROGRAMA	ADMINISTRACION		
PROGRAMA	COORDINACION ADMINISTRATIVA		
fecha (dd-mm-yyyy)	Fernando Almeida	Ing. Elsy Cadena	
ELABORADO	Firma y Nombre	Firma y Nombre	
	SOLICITANTES		
fechero y sello			
RECEPCIÓN			
(Control Previo)			
	Econ. Luis Reina Administrador AZCA		ORIGINAL : FINANZAS

ADMINISTRACION ZONAL DE CALDERON										
SOLICITUD DE PARA EMISION DE COMPROMISO DE PAGO										
USD	\$ 1.851,36									
A FAVOR DE:	Bustamante & Bustamante									
VALOR:	MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y UNO CON 36/100									
DESCRIPCION:	Servicios Profesionales									
	Se anexa contrato									
FACTURA No.	7865332									
	Subtotal \$ 1.653,00									
	IVA \$ 198,36									
	C.C.: 170159840-9									
CTA. CORRIENTE PRODUBANCO : 55-00289-1										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">.</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">.</td> <td style="padding: 5px;">0</td> <td style="padding: 5px;">7</td> </tr> </table>		2	1	2	.	2	1	.	0	7
2	1	2	.	2	1	.	0	7		
PARTIDA										
SUBPROGRAMA										
PROGRAMA										
<i>Confirmo que he verificado que los datos escritos y anexos son correctos y me hago responsable de los mismos".</i>										
<u>01-sep-10</u>	<u>Fernando Almeida</u>									
<u>ELABORADO</u>	<u>Ing. Ely Cadena</u>									
	Firma y Nombre Firma y Nombre									
SOLICITANTES										
<u>RECEPCION</u>										
(Control Previo)	Econ. Luis Reina									
ORIGINAL : FINANZAS										



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

Los datos como número de cédula, y cuenta corriente o ahorros e institución financiera donde deben acreditarse los valores, serán indicados en la misma solicitud, con el fin de que el solicitante se haga responsable de tales datos. La verificación de los mismos será también responsabilidad del Tesorero cuando el proveedor sea nuevo, para lo cual se deberá indicar si es proveedor nuevo con la copia de cédula de identidad y copia de la cuenta corriente o libreta de ahorros del beneficiario del pago.

Sistemas deberá habilitar cuentas de lectura y revisión al Jefe de cada área para que conozca cómo está el presupuesto de su área y poder firmar la autorización de pago.

Para Control Interno receptará solicitud de pago todos los lunes, martes, y miércoles. Solo así existirá mejor planificación de los valores a pagarse según la adaptación al calendario operacional siguiente:

Tabla No. 29

Calendario Operacional - Finanzas

CALENDARIO OPERACIONAL - FINANZAS						
2010						
RECEPCION DE SOLICITUDES DE EMISION COMPROMISO PAGO						
REVISION DE VENCIMIENTOS POLIZAS, ENVIOS DE DOCUMENTOS A ASEGURADORAS						
TRANSFERENCIAS DE PAGO A DIFERENTES PROVEEDORES						
REVISION BALANCES						
SEPTIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			
OCTUBRE						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
NOVIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					
DICIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
2011						
ENERO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						
FEBRERO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					
MARZO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
ABRIL						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	
MAYO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					
JUNIO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			
JULIO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
AGOSTO						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Elisa Jaramillo

4.3 METAS E INDICADORES

Es importante evaluar y saber si se están dando los resultados esperados en un macro proyecto o en un proyecto específico. En algunos casos nos servirá una base de datos para la evaluación y en otros la recolección de información. Por ejemplo, de las calificaciones que han tenido las cajas de recaudación se podrá medir su eficiencia. En otros casos serán datos cualitativos. Pero para poder levantar la información y poder tener fundamentos para la toma de decisiones, se deberá considerar los métodos de recolección a futuro, lo mismos que se esquematizan a continuación.

Tabla No. 30

Métodos de recolección de datos

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
Indicador Cuantitativo	Indicador Cualitativo
Definición: Medición de Cantidad	Definición: Juicios o percepciones personales.
Método de recoger datos: Análisis estadístico, encuestas, censos	Método de recoger datos: Entrevistas semi-estructuradas, testimonios, grupos focales, etc.

Fuente: Hernández, 2003

- Dentro de los índices que podríamos obtener a través de la recopilación de información que nos pueda proporcionar el sistema BAT – Atención al Cliente sería el índice de eficiencia.
- Otro de suma importancia y probablemente el principal es considerar un índice sociocultural, para pretender calificar el nivel de aceptabilidad por parte de los

moradores, usuarios de la Municipalidad de Rumiñahui, de los servicios que se extiende a ellos de una forma más ordenada y confiable.

- Esta medición se puede lograr a través de encuestas estructuradas por parte de los Inspectores de la Municipalidad de Rumiñahui, quien valorará su nivel de confiabilidad, si los servicios extendidos van con su estilo de vida, necesidades o si puede ser una elección futura y con mayor facilidad utilizar los servicios del Banco del Pacífico para pago de impuestos con horarios flexibles, utilizando la ventanilla normal en centros comerciales u otras plazas, bancomáticos, servicio de pagos en línea.












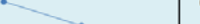

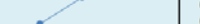

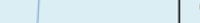

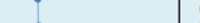

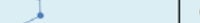

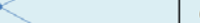

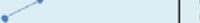

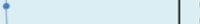

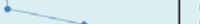



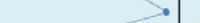










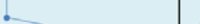



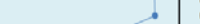



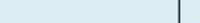

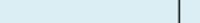

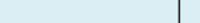















4.4 ACTIVIDADES Y TIEMPOS

Se realizó un cuadro comparativo de los tiempos actuales versus los propuestos, con el fin de darnos cuenta que muchas veces puede mantenerse igual por el momento en ciertas actividades pero con la previsión del futuro se va ir ajustando la eficiencia del tiempo.

Los tiempos consumidos en cada área son, en algunos casos, compensados por otros, sin embargo se lo ha realizado para equiparar carga de trabajo y responsabilidad.

Tabla No. 31

Cuadro de actividades y tiempos de Control Previo

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	CONTROL PREVIO ACTIVIDADES	    	TIEMPO HORAS	ITEM	CONTROL PREVIO ACTIVIDADES	    	TIEMPO HORAS
A.1	Receptar solicitud de gasto		0,017	A.1	Receptar solicitud de gasto		0,017
A.2	Clasificar el gasto de obras, materiales o equipos o refrigerios		0,083	A.2	Clasificar el gasto de obras, materiales o equipos o refrigerios		0,083
A.3	Decidir el tipo de gasto		0,017	A.3	Verificar el tipo de gasto		0,017
A.4	Pago contra factura suministros gasolina		0,117	A.4	Pago contra factura suministros gasolina		0,117
A.5	Pago contra factura otros bienes o servicio		0,033	A.5	Pago contra factura otros bienes o servicio		0,033
A.6	Comprobar convenio		0,017	A.6	Comprobar convenio		0,017
A.7	Revisar ordenes de provisión		0,033	A.7	Revisar ordenes de provisión		0,033
A.8	Verificar documentos anexos contra factura		0,033	A.8	Verificar documentos anexos contra factura		0,033
A.9	Verificar carpeta de obra		0,167	A.9	Verificar carpeta de obra		0,167
A.10	Revisar datos factura y valores		0,083	A.10	Revisar datos factura y valores		0,083
A.11	Verificar validez de factura portal SRI		0,033	A.11	Revisar validez de factura impresa		0,033
A.12	Imprimir validez de documentos SRI		0,017	A.12	Verificar POA		0,017
A.13	Verificar POA		0,083	A.13	Firmar verificación		0,083
A.14	Decidir si procede		0,033	A.14			0,033
A.15	Si no procede, solicitar ampliar presupuesto a Jefatura Zonal Financiera		0,667	A.15	Si no procede se devuelve al usuario		0,667
A.16	Receptar solicitud con presupuesto aprobado		0,050	A.16	Actualizar POA		0,017
A.17	Elaborar hoja de control previo en Excel		0,083	A.17	Actualizar POA		0,008
A.18	Realizar anticipo o cancelación total		0,017	A.18	Actualizar POA		0,008
A.19	Actualizar POA		0,017	A.19	Actualizar POA		0,008
A.20	Actualizar POA		0,008	A.20	Actualizar POA		0,008
A.21	Actualizar POA		0,008	A.21	Actualizar POA		0,008
A.22	Actualizar POA		0,008	A.22	Actualizar POA		0,008
A.23	Actualizar POA		0,008	A.23	Actualizar POA		0,008
A.24	Actualizar POA		0,008	A.24	Actualizar POA		0,008
A.25	Actualizar POA		0,017	A.25	Actualizar POA		0,033
A.26	Actualizar POA		0,083	A.26	Actualizar POA		0,083
A.27	Actualizar POA		0,017	A.27	Actualizar POA		0,033
A.28	Actualizar POA		0,033	A.28	Actualizar POA		0,008
A.29	Actualizar POA		0,083	A.29	Actualizar POA		0,033
A.30	Actualizar POA		0,033				
A.31	Actualizar POA		0,008				
A.32	Actualizar POA		0,033				
	TOTAL TIEMPO		1,950		TOTAL TIEMPO		1,800

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Control Previo no genera mayores cambios, cambia de 1,95 horas a 1,8 horas en vista del ajuste de actividades repetitivas, con seguridad el tiempo estimado para cada actividad se verá reducido conforme los clientes internos entiendan mejor su presupuesto y lo controlen, lo que permite que el proceso fluya con mayor eficiencia y no existan demoras por aprobaciones y/o ajustes.

Tabla No. 32

AVA método actual Control previo

PROCESO:		ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO							
CONTROL PREVIO		MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Receptar solicitud de gasto.	1							1,02
2	Clasificar el gasto de obras, materiales o equipos o refrigerios.				1				4,98
3	Decidir el tipo de gasto.				1				1,02
4	Pago contra factura suministro gasolina.				1				1,02
5	Pago contra factura otros bienes o servicios.	1							1,98
6	Comprobar convenio.				1				1,02
7	Revisar órdenes de provisión.	1							1,98
8	Verificar documento anexos contra factura.				1				1,98
9	Verificar carpeta de obra.							1	10,02
10	Revisar datos, factura y valores.	1							4,98
11	Verificar validez de factura portal SRI.							1	1,98
12	Imprimir validez de documentos SRI.					1			1,02
13	Verificar POA.	1							4,98
14	Decidir si procede.				1				1,98
15	Si no procede solicitar ampliar presupuesto a Jefatura Zonal Financiera.		1						40,02
16	Receptar solicitud con presupuesto aprobado.	1							3,00
17	Elaborar hoja de control previo en Excel.					1			4,98
18	Realizar anticipo o cancelación total.	1							1,02
19	Actualizar POA.					1			1,02
20	Digitar cuenta a la que afecta el gasto.	1							0,48
21	Ingresar código auxiliar.	1							0,48
22	Guardar cambios en sistema.					1			0,48
23	Ingresar al módulo comprobantes.	1							0,48
24	Ingresar IVA.	1							0,48
25	Contabilizar transacción.	1							1,02
26	Generar el compromiso en hoja electrónica.					1			4,98
27	Imprimir documentos.					1			1,02
28	Adjuntar a documentos habilitantes.	1							1,98
29	Solicitar firma del J. Z. Financiero y J. Z. Administrativo.		1						4,98
30	Ingresar documentos firmados a hoja de cálculo para seguimiento.					1			1,98
31	Grabar número compromiso de pago.					1			0,48
32	Entregar a contabilidad compromiso de pago.			1					1,98
TIEMPO (MINUTOS)		13	2	1	6	8	0	2	110,82

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0
VAE	Valor Agregado Entidad	2	12,00
P	Preparación	13	23,88
E	Espera	2	45,00
T	Transporte	1	1,98
I	Inspección	6	12,00
A	Archivo	8	15,96
	TOTAL	32	110,82
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		12,00
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		10,83%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 33

AVA método propuesto Control previo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	CONTROL PREVIO	MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Receptar solicitud de gasto.	1							1,02
2	Clasificar el gasto de obras, materiales o equipos o refrigerios.				1				4,98
3	Verificar el tipo de gasto.				1				1,02
4	Pago contra factura suministro gasolina.	1							7,02
5	Pago contra factura otros bienes o servicios.	1							1,98
6	Comprobar convenio.							1	1,02
7	Revisar órdenes de provisión.							1	1,98
8	Verificar documento anexos contra factura.				1				1,98
9	Verificar carpeta de obra.						1		10,02
10	Revisar datos, factura y valores.				1				4,98
11	Revisar validez de factura impresa.				1				1,98
12	Verificar POA.							1	4,98
13	Firmar verificación.	1							1,98
14	Si no procede se devuelve al usuario.		1						40,02
15	Actualizar POA.					1			1,02
16	Digitar cuenta a la que afecta el gasto.	1							0,48
17	Ingresar código auxiliar.	1							0,48
18	Guardar cambios en sistema.					1			0,48
19	Ingresar al módulo comprobantes.	1							0,48
20	Ingresar IVA.	1							0,48
21	Contabilizar transacción.	1							1,02
22	Generar el compromiso en excel.							1	4,98
23	Imprimir documentos.	1							1,02
24	Adjuntar a documentos habilitantes.							1	1,98
25	Solicitar firma a J. Financiero y J. Administrativo.		1						4,98
26	Ingresar documentos firmados a hoja de cálculo para seguimiento.	1							1,98
27	Grabar número compromiso de pago.					1			0,98
28	Entregar a contabilidad compromiso de pago.			1					1,98
TIEMPO (MINUTOS)		11	2	1	5	3	1	5	107,30

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	10,02
VAE	Valor Agregado Entidad	5	14,94
P	Preparación	11	17,94
E	Espera	2	45,00
T	Transporte	1	1,98
I	Inspección	5	14,94
A	Archivo	3	2,48
	TOTAL	28	107,3
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		24,96
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		23,26%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El índice de valor agregado con la propuesta supera al índice del proceso actual, siendo del 23,26% en relación al 10,83% presentado en el proceso de control previo.

Tabla No. 34

Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	CONTABILIDAD ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS	ITEM	CONTABILIDAD ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS
B.1	Receptar de Control Previo documentación compromiso de pago	●	0,083	B.1	Receptar de Control Previo documentación compromiso de pago	●	0,083
B.2	Revisar compromiso de pago y anexos al mismo	●	0,083	B.2	Revisar compromiso de pago y anexos al mismo	●	0,083
B.3	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo	●	0,067	B.3	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo	●	0,067
B.4	Se revisa si está generado el servicio o bien	●	0,033	B.4	Se revisa si está generado el servicio o bien	●	0,033
B.5	Crear el servicio o bien	●	0,033	B.5	Crear el servicio o bien	●	0,033
B.6	Crear nuevo proveedor RUC	●	0,033	B.6	Crear nuevo proveedor RUC	●	0,033
B.7	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo	●	0,033	B.7	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo	●	0,033
B.8	Detallar en la CxP descripción que caracteriza a la cuenta	●	0,017	B.8	Detallar en la CxP descripción que caracteriza a la cuenta	●	0,017
B.9	Contabilizar el gasto contra CxP identificando el código de proveedor	●	0,017	B.9	Contabilizar el gasto contra CxP identificando el código de proveedor	●	0,017
B.10	Ingresar No. Factura fecha verificar validez y operaciones de cálculos de iva	●	0,017	B.10	Ingresar No. factura fecha verificar validez y operaciones de cálculos de iva	●	0,017
B.11	Ingresar valor de la cuenta respectiva	●	0,017	B.11	Ingresar valor de la cuenta respectiva	●	0,017
B.12	Ingresar partida presupuestaria	●	0,017	B.12	Ingresar partida presupuestaria	●	0,017
B.13	Grabar transacción contable	●	0,017	B.13	Grabar transacción contable	●	0,017
B.14	Ingresar cálculo de IVA	●	0,017	B.14	Ingresar cálculo de IVA	●	0,017
B.15	Grabar transacción	●	0,017	B.15	Grabar transacción	●	0,017
B.16	Verificar validez de comprobantes de retención AZCA	●	0,017	B.16	Verificar validez de comprobantes de retención AZCA	●	0,017
B.17	Calcular retención	●	0,033	B.17	Calcular retención	●	0,033
B.18	Realizar asiento diario	●	0,033	B.18	Realizar asiento diario	●	0,033
B.19	Pasa orden de pago a Tesorería	●	0,033	B.19	Pasa orden de pago a Tesorería	●	0,033
B.20	Pasa comprobantes de pago impresos	●	0,017	B.20	Pasa comprobantes de pago impresos	●	0,017
	TOTAL TIEMPO		0,633		TOTAL TIEMPO		0,633

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 35

AVA método actual contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	CONTABILIDAD	MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Receptar de control previo documentación compromiso de pago.	1							4,98
2	Revisar compromiso de pago y anexos al mismo.							1	4,98
3	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.					1			4,02
4	Se revisa si está generado el servicio o bien.						1		1,98
5	Crear el servicio o bien.	1							1,98
6	Crear nuevo proveedor RUC.	1							1,98
7	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.					1			1,98
8	Detallar en la CXP descripción que caracteriza a la cuenta.	1							1,02
9	Contabilizar el gasto contra CXP identificando el código de proveedor.							1	1,02
10	Ingresar No. De factura, fecha, verificar validez y operaciones de cálculo de IVA.	1							1,02
11	Ingresar valor de la cuenta respectiva.	1							1,02
12	Ingresar partida presupuestaria.	1							1,02
13	Grabar transacción contable.					1			1,02
14	Ingresar cálculo de IVA.	1							1,02
15	Grabar transacción.					1			1,02
16	Verificar validez de comprobantes de referencia AZCA.				1				1,02
17	Calcular retención.	1							1,98
18	Realizar asiento diario.	1							1,98
19	Pasa orden de pago a tesorería.			1					1,98
20	Pasa comprobantes de pago impresos.			1					1,02
TIEMPO (MINUTOS)		10	0	2	1	4	1	2	38,04

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	1,98
VAE	Valor Agregado Entidad	2	6,00
P	Preparación	10	18,00
E	Espera	0	0
T	Transporte	2	3,00
I	Inspección	1	1,02
A	Archivo	4	8,04
	TOTAL	20	38,04
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		7,98
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		20,98%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 36

AVA método propuesto contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:		MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Receptar de control previo documentación compromiso de pago.	1							4,98
2	Revisar compromiso de pago y anexos al mismo.							1	4,98
3	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.					1			4,02
4	Se revisa si está generado el servicio o bien.						1		1,98
5	Crear el servicio o bien.	1							1,98
6	Crear nuevo proveedor RUC.	1							1,98
7	Ingresar al sistema contable compromiso de pago generado por control previo.					1			1,98
8	Detallar en la CXP descripción que caracteriza a la cuenta.	1							1,02
9	Contabilizar el gasto contra CXP identificando el código de proveedor.							1	1,02
10	Ingresar No. De factura, fecha, verificar validez y operaciones de cálculo de IVA.	1							1,02
11	Ingresar valor de la cuenta respectiva.	1							1,02
12	Ingresar partida presupuestaria.	1							1,02
13	Grabar transacción contable.					1			1,02
14	Ingresar cálculo de IVA.	1							1,02
15	Grabar transacción.					1			1,02
16	Verificar validez de comprobantes de referencia AZCA.				1				1,02
17	Calcular retención.	1							1,98
18	Realizar asiento diario.	1							1,98
19	Pasa orden de pago a tesorería.			1					1,98
20	Pasa comprobantes de pago impresos.			1					1,02
	TIEMPO (MINUTOS)	10	0	2	1	4	1	2	38,04

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	1,98
VAE	Valor Agregado Entidad	2	6,00
P	Preparación	10	18,00
E	Espera	0	0
T	Transporte	2	3,00
I	Inspección	1	1,02
A	Archivo	4	8,04
	TOTAL	20	38,04
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		7,98
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		20,98%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El índice de valor agregado para el caso del proceso de contabilidad tanto para el método actual como el método propuesto es del 20,98% por mantenerse las actividades y procesos similares para ambos casos.

Tabla No. 37

Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad (declaración impuestos)

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS		TIEMPO HORAS	ITEM	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS		TIEMPO HORAS
C.1	Ingresar en hoja de calculo los valores, base imponible, retenciones de IVA e IR		2,000	C.1	Obtener del sistema BAT Impuestos el archivo para declarar	1,000	
C.2	Declarar impuestos según último dígito de RUC - AZCA		1,000	C.2	Declarar impuestos según último dígito de RUC - AZCA	1,000	
C.3	Ingresar al portal SRI		0,083	C.3	Ingresar al portal SRI	0,083	
C.4	Grabar datos en la web SRI, según datos del cuadro de EXCEL		0,083	C.4	Grabar datos en la web SRI, según datos del cuadro de EXCEL	0,083	
C.5	Imprimir documentos de aceptación 48 horas despues de procesado en porta SRI		48,000	C.5	Imprimir documentos de aceptación 48 horas despues de procesado en porta SRI	48,000	
C.6	SRI rechaza información subida a su portal, se corrige y se ingresa inmediatamente		0,750	C.6	SRI rechaza información subida a su portal, se corrige y se ingresa inmediatamente	0,750	
TOTAL TIEMPO			51,917	TOTAL TIEMPO			50,917

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El área Contable se optimiza a fin de mes, pasando de un tiempo de 51,91 a 50,91, con la aplicación de un sistema de control de impuestos el mismo que logra extraer del sistema los impuestos y el tipo de impuesto para que se genere periódicamente

reportes para el pago del SRI. Este tiempo que pierde diariamente en generar datos para el impuesto se compensa con un mejor control de bodegas, control de activos fijos, supervisión y apoyo a tesorería así como el manejo de su archivo a través de escaneo de imágenes y codificación.

Tabla No. 38

AVA método actual contabilidad (declaración de impuestos)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS		MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Ingresar en hoja de cálculo los valores, base imponible, retenciones de IVA e IR.	1							120,00
2	Declarar impuestos según último dígito de RUC-AZCA.	1							60,00
3	Ingresar al portal SRI.					1			4,98
4	Grabar datos en la web SRI, según datos de cálculo del cuadro de Excel.							1	4,98
5	Imprimir documentos de aceptación 48 horas después de procesado en el portal SRI.		1						2.880,00
6	SRI rechaza información subida a su portal, se corrige y se ingresa inmediatamente.	1							45,00
	TIEMPO (MINUTOS)	3	1	0	0	1	0	1	3.114,96

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0
VAE	Valor Agregado Entidad	1	4,98
P	Preparación	3	225,00
E	Espera	1	2.880,00
T	Transporte	0	0
I	Inspección	0	0
A	Archivo	1	4,98
	TOTAL	6	3114,96
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		4,98
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		0,16%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 39

AVA método propuesto contabilidad (declaración de impuestos)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS		MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Obtener del sistema BAT impuestos el archivo para declarar	1							60,00
2	Declarar impuestos según último dígito de RUC-AZCA.	1							60,00
3	Ingresar al portal SRI.					1			4,98
4	Grabar datos en la web SRI, según datos de cálculo del cuadro de Excel.							1	4,98
5	Imprimir documentos de aceptación 48 horas después de procesado en el portal SRI.		1						2.880,00
6	SRI rechaza información subida a su portal, se corrige y se ingresa inmediatamente.	1							45,00
	TIEMPO (MINUTOS)	3	1	0	0	1	0	1	3.054,96

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0
VAE	Valor Agregado Entidad	1	4,98
P	Preparación	3	165,00
E	Espera	1	2.880,00
T	Transporte	0	0
I	Inspección	0	0
A	Archivo	1	4,98
TOTAL		6	3054,96
TIEMPO DE VALOR AGREGADO			4,98
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO			0,16%







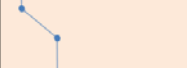
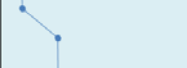




Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

A pesar de mostrar una disminución en el tiempo con el método propuesto, el índice de valor agregado se presenta similar para los dos métodos (0,16%).

Tabla No. 40

Cuadro de actividades y tiempos de Contabilidad (preparación de estados financieros)

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	PREPARACIÓN ESTADOS FINANCIEROS		TIEMPO HORAS	ITEM	PREPARACIÓN ESTADOS FINANCIEROS		TIEMPO HORAS
D.1	Preparar estados financieros		4,000	D.1	Preparar Estados Financieros		4,000
D.2	Preparar cuentas de mayor		4,000	D.2	Preparar Cuentas de Mayor		4,000
D.3	Revisar Estados de cuenta bancarios		4,000	D.3	Revisar Estados de cuenta bancarios		4,000
D.4	Comprobar reportes de tesorería		4,000	D.4	Comprobar Reportes de Tesorería		4,000
D.5	Almacenar información conciliaciones bancarias		2,000	D.5	Almacenar información Conciliaciones Bancarias		2,000
D.6	Realizar asientos cierre mensual en Sistema		4,000	D.6	Realizar asientos cierre mensual en Sistema		4,000
D.7	Contabilizar egresos por consumo de bodega		1,000	D.7	Contabilizar egresos por consumo de bodega		1,000
D.8	Obtener sistema BAT - Activos Fijos e Inventarios, datos para ajustes y bienes dados de baja		1,000	D.8	Obtener sistema BAT - Activos Fijos e Inventarios, datos para ajustes y bienes dados de baja		0,500
D.9	Ajustes contables		1,000	D.9	Ajustes contables		1,000
D.10	Extraer del Sistema EEFF		0,150	D.10	Extraer del Sistema EEFF		0,150
D.11	Revisar con Jefe Zonal Financiero		3,000	D.11	Revisar con Jefe Zonal Financiero		3,000
D.12	Solicitar aprobación de EEFF		1,000	D.12	Solicitar aprobación de EEFF		1,000
D.13	Cerrar mes formalmente grabarlo en el Sistema		1,000	D.13	Cerrar mes formalmente grabarlo en el Sistema		1,000
D.14	Imprimir 3 copias		0,250	D.14	Imprimir 3 copias		0,250
D.15	Archivar 1 copia en Finanzas		0,250	D.15	Archivar 1 copia en Finanzas		0,250
D.16	Enviar 1 copia a Administrador Zonal		0,250	D.16	Enviar 1 copia a Administrador zonal		0,250
D.17	Enviar 1 copia a DMQ		0,250	D.17	Enviar 1 copia a DMQ		0,250
TOTAL TIEMPO			31,150	TOTAL TIEMPO			30,650

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 41

AVA método actual contabilidad (preparación de estados financieros)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	ESTADOS FINANCIEROS	MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Preparar estados financieros.	1							240,00
2	Preparar cuentas de mayor.	1							240,00
3	Revisar estados de cuentas bancarios.				1				240,00
4	Comprobar reportes de tesorería.	1							240,00
5	Almacenar información conciliaciones bancarias.							1	120,00
6	Realizar asientos cierre mensual en sistema.	1							240,00
7	Contabiliza egresos por consumo de bodega.	1							60,00
8	Realizar ajustes por baja de bienes.							1	60,00
9	Ajustes contables.	1							60,00
10	Extraer del sistema EEFF.	1							9,00
11	Revisar con Jefe Zonal Financiero.						1		180,00
12	Solicitar aprobación de EEFF.		1						60,00
13	Cerrar mes formalmente, grabarlo en el sistema.					1			60,00
14	Imprimir 3 copias.							1	15,00
15	Archivar 1 copia en Finanzas.					1			15,00
16	Enviar 1 copia a Administrador Zonal.			1					15,00
17	Enviar una copia a DMQ.			1					15,00
	TIEMPO (MINUTOS)	7	1	2	1	2	1	3	1.869,00

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	180,00
VAE	Valor Agregado Entidad	3	195,00
P	Preparación	7	1.089,00
E	Espera	1	60,00
T	Transporte	2	30,00
I	Inspección	1	240,00
A	Archivo	2	75,00
	TOTAL	17	1869
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		375,00
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		20,06%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 42

AVA método propuesto contabilidad (preparación de estados financieros)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	ESTADOS FINANCIEROS	MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Preparar estados financieros.	1							240,00
2	Preparar cuentas de mayor.	1							240,00
3	Revisar estados de cuentas bancarios.				1				240,00
4	Comprobar reportes de tesorería.	1							240,00
5	Almacenar información conciliaciones bancarias.							1	120,00
6	Realizar asientos cierre mensual en sistema.	1							240,00
7	Contabiliza egresos por consumo de bodega.	1							60,00
8	Realizar ajustes por baja de bienes.							1	30,00
9	Ajustes contables.	1							60,00
10	Extraer del sistema EEFF.	1							9,00
11	Revisar con Jefe Zonal Financiero.						1		180,00
12	Solicitar aprobación de EEFF.		1						60,00
13	Cerrar mes formalmente, grabarlo en el sistema.					1			60,00
14	Imprimir 3 copias.							1	15,00
15	Archivar 1 copia en Finanzas.					1			15,00
16	Enviar 1 copia a Administrador Zonal.			1					15,00
17	Enviar una copia a DMQ.			1					15,00
	TIEMPO (MINUTOS)	7	1	2	1	2	1	3	1.839,00

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	180,00
VAE	Valor Agregado Entidad	3	165,00
P	Preparación	7	1.089,00
E	Espera	1	60,00
T	Transporte	2	30,00
I	Inspección	1	240,00
A	Archivo	2	75,00
	TOTAL	17	1839
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		345,00
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		18,76%



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Se puede observar que el método actual utilizado en el proceso de preparación de estados financieros muestra un mayor valor agregado que el índice propuesto.

Tabla No. 43

Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL X				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO X			
ITEM	TESORERIA ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS	ITEM	TESORERIA ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS
E.1	Verificar diariamente el estado de cuentas SPI	•	1,000	E.1	Verificar diariamente el estado de cuentas SPI	•	1,000
E.2	Realizar conciliaciones bancarias	•	1,000	E.2	Realizar conciliaciones bancarias	•	1,000
E.3	Preparar informes mensuales	•	1,000	E.3	Preparar informes mensuales	•	1,000
	TOTAL TIEMPO		3,000		TOTAL TIEMPO		3,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 44

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: TESORERÍA		MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Verificar diariamente el estado de cuentas SPI.	1							60,00
2	Realizar conciliaciones bancarias.	1							60,00
3	Preparar informes mensuales.	1							60,00
	TIEMPO (MINUTOS)	3	0	0	0	0	0	0	180,00

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0
VAE	Valor Agregado Entidad	0	0
P	Preparación	3	180,00
E	Espera	0	0
T	Transporte	0	0
I	Inspección	0	0
A	Archivo	0	0
	TOTAL	3	180,00
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		-
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		0,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 45

AVA método propuesto tesorería

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:		TESORERÍA		MÉTODO PROPUESTO					
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Verificar diariamente el estado de cuentas SPI.	1							60,00
2	Realizar conciliaciones bancarias.	1							60,00
3	Preparar informes mensuales.	1							60,00
	TIEMPO (MINUTOS)	3	0	0	0	0	0	0	180,00

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0
VAE	Valor Agregado Entidad	0	0
P	Preparación	3	180,00
E	Espera	0	0
T	Transporte	0	0
I	Inspección	0	0
A	Archivo	0	0
	TOTAL	3	180,00
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		-
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		0,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El índice de valor agregado no se refleja en ninguno de los dos métodos presentados.

Tabla No. 46

Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería (pago a proveedores)

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	PAGO A PROVEEDORES		TIEMPO HORAS	ITEM	PAGO A PROVEEDORES		TIEMPO HORAS
F.1	Recibir ordenes de pago por tesorería		0,250	F.1	Recibir ordenes de pago por tesorería		0,250
F.2	Ingresar sistema contable		0,750	F.2	Ingresar sistema contable		0,750
F.3	Se extrae del sistema asientos comprobantes de pago		0,250	F.3	Se extrae del sistema asientos comprobantes de pago solo viernes primera hora		0,500
F.4	Verificar valores a pagar		0,167	F.4	Verificar valores a pagar		1,000
F.5	Condensar la información de pagos a terceros en archivo		0,033	F.5	Condensar la información de pagos a terceros en archivo		0,033
F.6	Ingresar al portal del BCE		0,033	F.6	Ingresar al portal del BCE		0,033
F.7	Pagos sector público		0,004	F.7	Pagos Sector Público		0,004
F.8	Solicitar autorización a Jefatura Zonal Financiera		0,083	F.8	Solicitar autorización a Jefatura Zonal Financiera		0,083
F.9	Procesar pago hasta medio día		0,083	F.9	Procesar pago hasta medio día solo viernes		0,083
F.10	Imprimir transferencias		0,017	F.10	Imprimir transferencias toda la semana		0,083
	TOTAL TIEMPO		1,671		TOTAL TIEMPO		2,821
F.11	Procesar transferencias inmediatamente cuando han existido errores en las cuentas a las que se debe pagar		0,500	F.11	Procesar transferencias inmediatamente cuando han existido errores en las cuentas a las que se debe pagar		0,083
	TOTAL TIEMPO		0,500		TOTAL TIEMPO		0,083

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El tiempo que optimiza Tesorería es importante si existe un compromiso de confirmar las cuentas de los pagos a proveedores, conforme exista mayor control sobre los datos que provienen desde control interno e incluso desde el emisor del documento, minimizará los errores, y si existe en algún momento serán mínimos, lo

que facilitará y disminuirá el tiempo del proceso. La optimización va de 0,5 a 0,083 horas para el pago de proveedores por semana.

Tabla No. 47

AVA método actual tesorería (pago proveedores)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	PAGO A PROVEEDORES	MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Recibir órdenes de pago por tesorería.	1							15,00
2	Ingresar sistema contable.	1							45,00
3	Se extrae del sistema asientos comprobantes de pago.	1							15,00
4	Verificar valores a pagar.				1				10,02
5	Condesar la información de pagos a terceros en archivo.					1			1,98
6	Ingresar al portal del BCE.	1							1,98
7	Pagos sector público.						1		0,24
8	Solicitar autorización a Jefatura Zonal Financiera.		1						4,98
9	Procesar pago hasta medio día.							1	4,98
10	Imprimir transferencias.					1			1,02
11	Procesar transferencias inmediatamente cuando han existido errores en las cuentas a las que se debe pagar.	1							30,00
	TIEMPO (MINUTOS)	5	1	0	1	2	1	1	130,20

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	0,24
VAE	Valor Agregado Entidad	1	4,98
P	Preparación	5	106,98
E	Espera	1	4,98
T	Transporte	0	0
I	Inspección	1	10,02
A	Archivo	2	3,00
	TOTAL	11	130,2
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		5,22
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		4,01%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 48

AVA método propuesto tesorería (pago proveedores)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: PAGO A PROVEEDORES		MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Recibir órdenes de pago por tesorería.	1							15,00
2	Ingresar sistema contable.	1							48,00
3	Se extrae del sistema asientos comprobantes de pago solo viernes primera hora.							1	30,00
4	Verificar valores a pagar.				1				60,00
5	Condesar la información de pagos a terceros en archivo.					1			1,98
6	Ingresar al portal del BCE.	1							1,98
7	Pagos sector público.						1		0,24
8	Solicitar autorización a Jefatura Zonal Financiera.		1						4,98
9	Procesar pago hasta medio día solo viernes.							1	4,98
10	Imprimir transferencias de toda la semana.							1	4,98
11	Procesar transferencias inmediatamente cuando han existido errores en las cuentas a las que se debe pagar.	1							4,98
	TIEMPO (MINUTOS)	4	1	0	1	1	1	3	177,12

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	1	0,24
VAE	Valor Agregado Entidad	3	39,96
P	Preparación	4	69,96
E	Espera	1	4,98
T	Transporte	0	0
I	Inspección	1	60,00
A	Archivo	1	1,98
	TOTAL	11	177,12
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		40,20
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		22,70%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Con el método propuesto se puede observar un índice de valor agregado favorable del 22,7%, en comparación con el método actual que muestra un AVA del 4,01%.

Tabla No. 49

**Cuadro de actividades y tiempos de Tesorería
(manejo de garantías)**

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
		X				X	
ITEM	TESORERIA-GARANTIAS- ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS	ITEM	TESORERIA-GARANTIAS- ACTIVIDADES		TIEMPO HORAS
G.1	Recibir garantías		0,167	G.1	Recibir garantías fechas previstas		2,000
G.2	Ingresar documento al sistema		0,033	G.2	Ingresar documento al sistema		0,500
G.3	Elaborar acta entrega-recepción		0,033	G.3	Elaborar acta entrega-recepción		0,500
G.4	Llevar cuadro de vencimientos		0,033	G.4	Llevar cuadro de vencimientos		0,250
G.5	Recibir permiso de habilitabilidad		0,008	G.5	Recibir permiso de habilitabilidad		1,000
G.6	Cancelar la garantía en el sistema		0,033	G.6	Cancelar la garantía en el sistema		0,500
G.7	Entregar a usuario		0,083	G.7	Entregar a usuario		0,500
G.8	Realizar acta de entrega recepción		0,033	G.8	Realizar acta de entrega recepción		0,500
G.9	Verificar vencimiento de la póliza		0,017	G.9	Verificar vencimiento de la póliza		0,250
G.10	Pedir renovación		0,083	G.10	Pedir renovación		1,000
G.11	Esperar respuesta de aseguradora		48,000	G.11	Esperar respuesta de aseguradora		48,000
G.12	Recibir póliza renovada por aseguradora		48,000	G.12	Recibir Póliza Renovada por Aseguradora		48,000
G.13	Pedir efectivización de póliza		4,000	G.13	Pedir efectivización de póliza		4,000
	TOTAL TIEMPO		100,525		TOTAL TIEMPO		107,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Para el proceso de garantías el área de Tesorería deberá optimizar tiempos para escanear documentos de garantías y ser muy prolija en el calendario de vencimientos, esto permitirá saber el documento que se debe entregar y pedir renovación o

efectivizarlo. La planificación y seguimiento será la herramienta principal del manejo metódico de las garantías, para ajustarlo inclusive con los ejecutivos de cada una de las aseguradoras.

El tiempo se ampliado por 48 horas para esperar respuesta por parte de la aseguradora y otras 48 horas para pedir la efectivización de las mismas. Lo que completa los 5 días mínimos que se necesita para evitar que llegue el vencimiento de las pólizas y genere inconvenientes. Existirá tiempo que debe permanecer en área de atención al público para entregar y receptar pólizas y documentos que habilitan el proceso.

Tabla No. 50

AVA método actual tesorería (manejo de garantías)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: MANEJO DE GARANTÍAS		MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Recibir garantías.	1							10,02
2	Ingresar documento al sistema.					1			1,98
3	Elaborar acta de entrega-recepción.	1							1,98
4	Llevar cuadro de vencimientos.							1	1,98
5	Recibir permiso de habitabilidad.		1						0,48
6	Cancelar la garantía en el sistema.	1							1,98
7	Entregar a usuario.						1		4,98
8	Realizar acta de entrega-recepción.						1		1,98
9	Verificar vencimiento de la póliza.				1				1,02
10	Pedir renovación.	1							4,98
11	Esperar respuesta de aseguradora.		1						2.880,00
12	Recibir póliza renovada por aseguradora.		1						2.880,00
13	Pedir efectivización de póliza.	1							240,00
	TIEMPO (MINUTOS)	5	3	0	1	1	2	1	6.031,38

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	2	6,96
VAE	Valor Agregado Entidad	1	1,98
P	Preparación	5	258,96
E	Espera	3	5.760,48
T	Transporte	0	0
I	Inspección	1	1,02
A	Archivo	1	1,98
	TOTAL	13	6031,38
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		8,94
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		0,15%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 51

AVA método propuesto tesorería (manejo de garantías)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	MANEJO DE GARANTÍAS	MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Recibir garantías.	1							120,00
2	Ingresar documento al sistema.					1			30,00
3	Elaborar acta de entrega-recepción.	1							30,00
4	Llevar cuadro de vencimientos.							1	15,00
5	Recibir permiso de habitabilidad.		1						60,00
6	Cancelar la garantía en el sistema.	1							30,00
7	Entregar a usuario.						1		30,00
8	Realizar acta de entrega-recepción.						1		30,00
9	Verificar vencimiento de la póliza.				1				15,00
10	Pedir renovación.	1							60,00
11	Esperar respuesta de aseguradora.		1						2.880,00
12	Recibir póliza renovada por aseguradora.		1						2.880,00
13	Pedir efectivización de póliza.	1							240,00
	TIEMPO (MINUTOS)	5	3	0	1	1	2	1	6.420,00

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	2	60,00
VAE	Valor Agregado Entidad	1	15,00
P	Preparación	5	480,00
E	Espera	3	5.820,00
T	Transporte	0	0
I	Inspección	1	15,00
A	Archivo	1	30,00
	TOTAL	13	6420
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		75,00
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		1,17%
















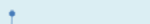



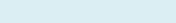

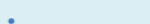

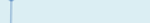







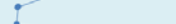







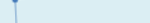

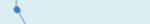

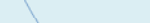

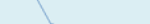





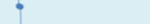

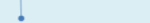

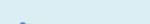












Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El proceso de manejo de garantías muestra un mejor índice de valor agregado con la aplicación del método propuesto siendo del 1,17% a comparación del 0,15% que muestra el método utilizado actualmente por la Municipalidad de Rumiñahui.

Tabla No. 52

Cuadro de actividades y tiempos de Cajas de Recaudación

ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL				ACTIVIDADES Y TIEMPOS METODO ACTUAL METODO PROPUESTO			
X				X			
ITEM	CAJAS DE RECAUDACIÓN - ACTIVIDADES	    	TIEMPO HORAS	ITEM	TESORERIA-GARANTIAS- ACTIVIDADES	    	TIEMPO HORAS
H.1	Cuadrar diariamente Caja Rotativa		0,250	H.1	Cuadrar diariamente Caja Rotativa		0,125
H.2	Atender requerimientos de usuario diario		6,000	H.2	Vender formularios diariamente		2,500
H.3	Caja 36 Venta de formularios		0,050	H.3	Registrar en Kardex		1,000
H.4	Registrar en Kardex en Excel venta		0,025	H.4	Procesar liquidación de pago por día		3,000
H.5	Cobro en efectivo los formularios vendidos		0,008	H.5	Registrar en el Sistema Pago		0,250
H.6	Caja 36 Recaudación de No tributarios		-	H.6	Cobro con tarjeta credito		0,017
H.7	Verificar documentos y validez para cobro		0,017	H.7	Solicitar tarjeta credito y cédula identidad		-
H.8	Registrar transacción en el sistema		-	H.8	Verificar validez		0,003
H.9	Imprimir liquidación de pago		0,004	H.9	Pedir autorización		-
H.10	Caja 65 Recaudación de Tributarios		0,008	H.10	Procesar en Datafast		0,005
H.11	Verificar predio y valores		0,025	H.11	Hacer firmar voucher		0,005
H.12	Cobrar en efectivo o cheque		0,004	H.12	Entregar tarjeta, cédula y copia voucher		0,002
H.13	Verificar billetes		0,004	H.13	Imprimir liquidación pago		0,005
H.14	Imprimir liquidación de pago		0,001	H.14	Guardar talonario		-
H.15	Guardar talonario		0,250	H.15	Cerrar Caja 15h45		0,017
H.16	Cierre de cajas 36, y 65 a las 15h30		-	H.16	Cuadrar Caja 65 y 65, tir		0,250
H.17	Clasificar pagos		0,050	H.17	Entregar a Tesorería diariamente		0,083
H.18	Contar efectivo, cheques, Notas Credito		0,033	H.18	Reportar valores a Tesorería		0,167
H.19	Caja de supervisión revisa valores de ambas cajas contra el cuadre del sistema		0,017	H.19	Solicitar reposición de formularios de liquidaciones de pago		0,333
H.20	Registra valores y firma cuadre		0,008	H.20	Formulario vía correo electrónico		0,167
H.21	Elaborar papeletas de depósito		0,008	H.21	Administración Central		0,167
H.22	Elaborar guía de para TEVCOL		0,008	H.22	Envío correo electrónico para reposición formularios a Tesorería		0,167
H.23	Guarda dinero, guía, y desglose de pagos efectivos		0,008	H.23	Entregar comprobantes retención * día previsto solo media jornada		2,000
H.24	Entrega sobre cerrado a TEVCOL 16h00		0,017	H.24	TOTAL TIEMPO		10,883
H.25	Recibir guía firmada por TEVCOL		0,004				
H.26	Archiva Documentos		0,033				
H.27	Elaborar informes escritos de cierre semanal		0,167				
H.28	Imprimir memorandos		0,083				
H.29	Entregar a J. Zonal Financiera		0,083				
H.30	Elaborar informes escritos, papeletas de depósito comprobantes de depósito recibos y guías de remisión diarios		0,250				
H.31	Enviar por valija a Administración Principal		0,333				
H.32	Solicitar reposición de formularios de liquidaciones de pago		0,167				
H.33	Escrito vía memo a Administración Central		0,167				
H.34	Solicitar reposición de formularios no tributarios vía memo a Tesorería		0,050				
H.35	Escrito vía memo a Tesorería AZCA		0,167				
	TOTAL TIEMPO		8,293				

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Al contratar el servicio del Banco del Pacífico OCP, las cajas de recaudación disponen de más tiempo, sin embargo al delegarles a ambas cajas que apoyen a Contabilidad y Tesorería con la entrega de comprobantes de retención en ventanilla y realicen el cobro con tarjetas de crédito, el tiempo aumentó de 8,29 horas a 10, 88 horas.

La Jefatura Financiera, tendrá que apoyarse mucho en Tesorería y Contabilidad para supervisar, verificar y controlar la eficiencia y eficacia del servicio OCP del Banco del Pacífico.

Tabla No. 53

AVA método actual cajas de recaudación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	CAJAS DE RECAUDACIÓN	MÉTODO ACTUAL							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Cuadrar diariamente caja rotativa.				1				15,00
2	Atender requerimientos de usuario diario.	1							360,00
3	Caja 36 venta de formularios.	1							3,00
4	Registrar en kárdex en excel venta.					1			1,50
5	Cobro en efectivo los formularios vendidos.	1							0,48
6	Caja 36 recaudación de no tributarios.	1							-
7	Verificar documentos y validez para cobro.				1				1,02
8	Registrar transacción en el sistema.					1			-
9	Imprimir liquidación de pago.					1			0,24
10	Caja 65 recaudación de tributarios.	1							-
11	Verificar predio y valores.				1				0,48
12	Cobrar en efectivo o cheque.	1							1,50
13	Verificar billetes.							1	0,24
14	Imprimir liquidación de pago.					1			0,24
15	Guardar talonario.	1							0,06
16	Cierre de caja 36 y 65 a las 15h30.		1						-
17	Clasificar pagos.	1							15,00
18	Contar efectivo, cheques, notas crédito.	1							3,00
19	Caja de supervisión revisa valores de ambas cajas contra el cuadro del sistema.							1	1,98
20	Registra valores y firma cuadro.							1	1,02
21	Elaborar papeletas de depósito.	1							0,48
22	Elaborar guía para TEVCOL.	1							0,48
23	Guardar dinero, guía y desglose de pagos efectivos.	1							0,48
24	Entrega sobre cerrado a TEVCOL 16h00.	1							1,02
25	Recibir guía firmada por TEVCOL.					1			0,24
26	Archiva documentos.					1			1,98
27	Elaborar informes escritos de cierre semanal.	1							10,02
28	Imprimir memorandos.					1			4,98
29	Entregar a J. Zonal Financiera.			1					4,98
30	Elaborar informes escritos, papeletas y comprobantes de depósito, recibos y guías de remisión diarios.							1	15,00
31	Envía por valija a administración principal.			1					19,98
32	Solicitar reposición de formularios de liquidaciones de pago.		1						10,02
33	Escrito vía memo a administración central.			1					10,02
34	Solicitar reposición de formularios no tributarios vía memo a Tesorería.		1						3,00
35	Escrito vía memo a Tesorería AZCA.					1			10,02
	TIEMPO (MINUTOS)	14	3	3	3	8	0	4	497,46

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	0	-
VAE	Valor Agregado Entidad	4	18,24
P	Preparación	14	395,52
E	Espera	3	13,02
T	Transporte	3	34,98
I	Inspección	3	16,50
A	Archivo	8	19,20
	TOTAL	35	497,46
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		18,24
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		3,67%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

Tabla No. 54

AVA método propuesto cajas de recaudación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	CAJAS DE RECAUDACIÓN	MÉTODO PROPUESTO							
NO.	ACTIVIDAD	PREPARACIÓN	ESPERA	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	ARCHIVO	VAC	VAE	TIEMPO (MINUTOS)
1	Cuadrar diariamente caja rotativa.				1				7,50
2	Vender formularios diariamente						1		150,00
3	Registrar en kárdex.					1			60,00
4	Procesar liquidación de pago por día.	1							180,00
5	Registrar en el sistema pago.					1			15,00
6	Cobro con tarjeta crédito.						1		1,02
7	Solicitar tarjeta de crédito y cédula de identidad.	1							0,18
8	Verificar validez.							1	0,30
9	Pedir autorización.							1	0,30
10	Procesar en Datafast.	1							0,30
11	Hacer firmar voucher.						1		0,12
12	Entrega tarjeta, cédula y copia voucher.	1							0,30
13	Imprimir liquidación pago.					1			-
14	Guardar talonario.					1			1,02
15	Cerrar caja 15h45.	1							15,00
16	Cuadrar caja “notas debito”.				1				4,98
17	Entregar a tesorería diariamente cuadre de caja							1	10,02
18	Informes semanales a tesorería							1	30,00
19	Coordinar cobro tarjetas de crédito.							1	15,00
20	Ingresar valores tarjetas de crédito cobrados.	1							10,02
21	Reportar valores a tesorería.							1	10,02
22	Solicitar reposición de formularios de liquidaciones de pago.		1						1,98
23	Formulario vía correo electrónico. Administración central.			1					10,02
24	Envío correo electrónico para reposición formularios a tesorería.			1					10,02
25	Entregar comprobantes retención día previsto solo media jornada.			1					120,00
	TIEMPO (MINUTOS)	6	1	3	2	4	3	6	653,10

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO.	TIEMPO
VAC	Valor Agregado Cliente	3	151,14
VAE	Valor Agregado Entidad	6	65,64
P	Preparación	6	205,80
E	Espera	1	1,98
T	Transporte	3	140,04
I	Inspección	2	12,48
A	Archivo	4	76,02
	TOTAL	25	653,1
	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		216,78
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		33,19%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elisa Jaramillo

El índice de valor agregado que muestra el proceso de cajas de recaudación mejor con la aplicación del método propuesto favoreciendo al desempeño de las actividades y tiempos que comprenden dicho proceso en la Municipalidad de Rumiñahui.

4.5 RESPONSABLES Y COSTOS

- El Jefe Zonal Financiero será el responsable de pedir al Alcalde de la Municipalidad de Rumiñahui o su encargado las autorizaciones respectivas para promover los objetivos de esta propuesta. Y presentará el presupuesto de inversión sobre los sistemas informáticos que se requieren para el mejor desempeño de su área, así como la solicitud de disponer un área física para el archivo financiero inactivo y activo.
- Las áreas de Tesorería y Contabilidad serán las encargadas de poner al día los documentos escaneados y la ubicación respectiva. El Control Previo también deberá generar inventario de su área.

- El Jefe de Sistemas, quien trabajará conjuntamente con los proyectos de instalación de software o desarrollo interno de necesidades para cubrir las demandas de presupuesto, caja, control previo, tesorería y contabilidad, así como la cobertura de servicio al cliente y autorizaciones de información de los servicios bancarios OCP.
- El Jefe de Recursos Humanos debe estar involucrado en el proceso de cambio de procesos, que al parecer son simples pero es quien debe medir el clima organizacional, ya que el comportamiento del recurso humano involucrado es decisivo para lograr eficiencia, productividad y competitividad, sin que se considere que esto va afectar a la situación laboral o de permanencia en la empresa. Así también es quien dispondrá se realice la documentación respectiva para cierto movimiento físico de personas.
- Como se dijo anteriormente esta propuesta de mejoramiento en los procesos puede ser la pauta para realizar de forma grupal e individual evaluaciones de desempeño para un mejoramiento continuo.

Los costos son los siguientes:

- Costo por transacción exitosa realizada en OCP- Banco Pacífico, USD 0,70.
- El costo por la compra del Sistema (BAT) con los módulos antes mencionados es de: USD 29,500 más IVA.

Este costo incluye:

- La Implementación y la capacitación de los usuarios (Tiempo; 45 días laborables para la implementación de todos los módulos.
- Los objetos del Sistema.
- Capacitación del personal de Sistema.
- Tres meses de garantía después de la implementación.

No incluye:

- La interface de la conexión remota a través de Internet.
- Desarrollo de Reportes especiales que no estén en el sistema.
- Movilización, alimentación y estadía del personal que realice el proceso de implementación.

Requerimientos técnicos:

Requerimiento mínimo de Hardware y Software

- Servidor (mínimo: HP Proliant ML-350, zeon, GHZ, 6 GB RAM, 4 discos duros SCSI 145 GB para arreglo de ray 5 (mínimo),
(USD 3,500 aproximado)
- Estación de Trabajo Dual Core, 1GB RAM, 80 GB de disco duro (mínimo). Si es de marca, (USD 1,150 cada una aproximado) y si es Clone de calidad,
(USD 750.00 aproximado)

- Software Servidor, Windows 2003 Server,

(USD 1,500 aproximado)

- Base de Datos SQL Server 2000 o 2008,

(USD 1,700 aproximado)

- Software Estación de Trabajo (Windows 2000/ XP, Internet Explorer 6.0), cuando la computadora es de marca Windows está incluido, cuando es clone hay que de comprarlo,

(USD 200 aproximado)

- Teclado pequeño para que el cliente seleccione la tecla según él hubiere ha percibido el nivel de servicio,

3 teclados (USD 75 aproximadamente)

- Dispensador de tickets de atención (si es necesario para temas de garantías)
- Pantalla grande para que el turno del siguiente cliente se muestre (si es necesario)
- Un scanner (mínimo) para escanear los documentos del cliente y del contable.
- Conexión por Internet para el Soporte

La Asistencia Técnica anual continua es de;

USD 5,900 más IVA al año

Si no está programada la asistencia técnica y sea necesario realizar llamada, el costo por hora es USD 55 por hora, a través de Internet y Teléfono.

Si un técnico necesita llegar al Cantón Rumiñahui, debe cubrir la movilización, alimentación y estadía.

4.6 ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES

- Pedir autorización al Alcalde de la Municipalidad de Rumiñahui o su encargado para el financiamiento del software, aplicarlos, difundirlos, así como los formatos de solicitud y calendario operacional administrativo financiero, para que a su vez comuniquen a sus clientes externos.
- Tesorería deberá coordinar los trámites para abrir una cuenta en el Banco del Pacífico, para efecto del servicio OCP, y firmar contratos respectivos, aclaraciones de servicios y procedimientos del banco y responsabilidades mutuas.
- Informar en cartelera y a través de charlas a la comunidad del proceso de pago a través de ventanillas del Banco del Pacífico, indicando que el pago se realiza en el lugar y podrán canjear la papeleta de depósito por el respectivo pago “liquidación de pago” en cualquiera de las ventanillas de la Municipalidad de Rumiñahui.
- Capacitar a Tesorería y Sistemas para generación de reportes y cuadros de conciliaciones bancarias.
- Enlazar áreas de Sistemas, Contabilidad y el Proveedor externo de servicio de software para establecer cómo van a ser los asientos contables para la deducción de impuestos y adaptar los requerimientos de hardware y software respecto a los que se dispone.

- Jefatura Financiera deberá coordinar con Contabilidad, Tesorería y Control Previo, un cronograma para el inicio de escaneo de imágenes para archivo financiero.
- Establecer el medio, la forma y el contenido de la comunicación por parte del Alcalde de la Municipalidad de Rumiñahui o su encargado sobre cambios de horarios, días de atención para trámites específicos, sistema OCP Banco del Pacífico y calificación de atención a Cajas.
- Conjuntamente con Sistemas, Finanzas y Recursos Humanos realizarán controles y supervisión en los períodos de prueba para apoyar la adopción a los nuevos lineamientos.

4.7 ANÁLISIS DE COSTO

Tabla No. 55**Cuadro de análisis de costos**

SOFTWARE SISTEMA BAT	\$ 29.500
Módulos	
Contabilidad / Generación de Balances.	
Cuentas por Pagar / control de proveedores, impresión de solicitudes de pago	
Anexos Transaccionales (ATS).	
Requisiciones.	
Compras.	
Activos Fijos y Control de Bodegas.	
Atención al Cliente	
Imágenes de Documentos de Clientes y Contables	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
HARDWARE Y SOFTWARE	
Servidor	\$ 3.500
Estación de Trabajo	\$ 750
Software Servidor	\$ 1.500
Base de Datos SQL	\$ 1.700
Software de Estaciona si son clones	\$ 600
Teclados para calificación servicio	\$ 75
ASISTENCIA TÉCNICA	
Anual	\$ 5.900
Por asistencia telefónica, internet, personal más costos de movilización, hospedaje y alimentación *55 c/hora (<i>solo si es necesario</i>)	
*estimado 8 horas una vez trimestral	\$ 1.320
INVERSIÓN SOFTWARE 1er. Año	\$ 44.845

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Elisa Jaramillo

Después del segundo año se estima sólo la asistencia técnica, aproximadamente USD 7,300, si es que conserva la misma tarifa de mantenimiento, tanto para el primer año como el segundo. No se ha considerado valores de hospedaje, alimentación, sería

importante considerar un 10% dentro del presupuesto por si se requiere la asistencia que se indica. Si no es completamente asistido por internet.

Para el primer año es una inversión vista su eficiencia a mediano y largo plazo, según el crecimiento de las operaciones de la Administración, pero que beneficia notablemente y no infla el capital humano del municipio ni el presupuesto sobre el recurso humano a contratarse a futuro, relacionando un costo anual por persona en base a servicios profesionales, percibiendo un salario mínimo vital más los servicios implícitos que proporciona el Municipio como el transporte, el costo anual por persona estaría sobre los USD 5,000, mucho más si el caso es a través de contratación pública dado que existen escalafones mínimos.

El beneficio de disponer el software de escaneo de imágenes es una opción que financieramente costará muchísimo menos que contratar una empresa que maneje el archivo e inclusive la compra de modulares adicionando los costos de la ubicación física de éstos, accesible al área financiera, con la limitación de comprar cada vez más. Este sistema de archivos concentrados en un solo lugar asciende a no menos de USD 15,000 cada módulo, siendo este costo fijo por cada módulo que se compre adicionalmente.

Otro beneficio del software es, en nuestro caso, la eliminación de movimientos físicos de estructuras modulares, el cableado estructurado, reubicación de escritorios, lo que podría ascender a no menos de USD40.000.

Las demás propuestas en la gestión son: organización y control del tiempo que no generan mayores costos financieros, más bien el beneficio es de imagen institucional.

Tabla No. 56**Diagrama de Gantt**

ACTIVIDADES	MES					COSTO
	I	II	III	IV	V	
Instalación y capacitación del nuevo sistema de pago OCP-Banco del Pacífico.	X	X				44.845,00
Capacitación manejo de garantías.			X			
Instalación de software para atención al cliente.			X	X		
Nuevo formato de pago a proveedores.					X	

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Elisa Jaramillo

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Administración de la Municipalidad de Rumiñahui es una organización nueva, con poca experiencia en relación con otros Municipios, por lo que sus procesos no han revisados, lo que quiere decir que una implementación procesal de atención al cliente constituye una nueva realidad la cual influiría directamente en los usuarios del servicio municipal, pero también simboliza un cambio digno de ser tomado en cuenta por otras municipalidades para mejorar el sistema de atención.
- Al término de la investigación se puede concluir que los procesos burocráticos que tenían formas escritas como informes, sobre informes, solicitudes, reportes y demás formularios que competen a la toma de decisiones, generando un alto nivel de archivos escritos, debido a la gran cantidad de copias, que de por si simboliza undaño ambiental por el abuso del papel, dando por resultado que no exista espacio suficiente para archivar carpetas que podrían calificarse como innecesarias, abriendo la posibilidad de provocar una desorganización incontrolada y desorden con efectos directos para el usuario del servicio municipal que deja mal vista la administración.
- Durante el trabajo de campo, se precisaron los procesos financieros, presentando una propuesta de mejora en tiempos que se prevé llevará a una mejora general del

servicio, tanto para el cliente interno, como para el cliente externo optimizando los procesos. Pero sería conveniente que se mejore el software existente para que no constituya un cuello de botella y permita una mayor agilidad con la automatización de determinadas actividades, que simultáneamente con el talento humano capacitado y preparado con que cuenta la institución municipal, de paso a la eficiencia de todos los procesos de manera integral.

- También la investigación determinó que en el área financiera del Municipio de Rumiñahui se realizan las actividades procesales dependiendo de las necesidades del día a día, no contando con una planificación que exponga lo que se debe hacer durante el día o la semana. Si bien es cierto, lo antes dicho no ha impedido prestar el servicio a los usuarios internos y externos, los tiempos se han alargado en la entrega de solicitudes, que a corto plazo llegarán a grandes demoras por retrasos, especialmente por no encontrar respaldos escritos, o por la pérdida de involuntaria de documentación que inclusive podrían generar una glosa de parte de los organismos de control.
- Finalmente se puede concluir que el edificio donde se encuentra la Municipalidad de Rumiñahui está quedando pequeño en relación con el crecimiento organizacional y del poblado al que sirven, lo que a corto plazo generaría una grave incomodidad hasta llegar a una saturación e incomunicación procesal.
- Con esta investigación fue posible el cumplimiento de los objetivos mencionados al principio de la investigación; se pudo diagnosticó sobre la situación actual de la área financiera de la Municipalidad del Cantón Rumiñahui a la vez que se

identificó los principales procesos donde se pudo establecer líneas de acción encaminadas al mejoramiento de procesos de la gestión financiera.

5.2 RECOMENDACIONES

- El Talento Humano de la Municipalidad siempre se ha mostrado con todos los ánimos para mejorar y dispuestos a colaborar en la mejora de la gestión financiera, razón que permite decir que un plan de capacitación de atención al cliente daría realce a la mejora en los procesos, por lo que inclusive se podría evaluar dicha mejora a través de encuestas al usuario o la instauración de una papelería de sugerencias, mejorando así la imagen burocrática.
- El modernismo en la comunicación informática debe aportar en el logro de la mejora de los procesos comunicacionales internos, evitando en todo momento el uso indebido del papel y las copias, pasando a conseguirse archivos con firmas digital que facultará la gestión con respaldo de quien solicita o genera un informe llevando consigo la eliminación de procesos y la entrega rápida de informes o solicitudes de clientes internos o externos.
- Se recomienda también que los procesos propuestos y en general la labor del departamento financiero sean constantemente vigilados y evaluados por la Auditoría Interna, dando sus informes aprobatorios o de mejoras, permitiendo que dichos procesos sean más eficientes y se adapten a las necesidades institucionales y de la comunidad a la cual se deben.

- Se recomienda adicionalmente que para una efectiva implementación de la presente propuesta, se manejen tiempos y cronogramas calendarizados que contengan la valoración y evaluación de los procesos, poniendo en énfasis aquellas actividades más sensibles y de responsabilidad con la finalidad de mantener información que enriquezca el servicio y ponga en alto la Administración Municipal, su Talento Humano y a su Alcalde.
- Finalmente se podría recomendar que se planifique la mejora, ampliación o traslado de la Municipalidad de Rumiñahui pues debido al intenso crecimiento poblacional del sector, las instalaciones actuales están quedando cortas, aparte que el espacio físico no es el recomendado para el trabajo ergonómicamente hablando, así también ha causado molestias al público.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASAMBLEA NACIONAL. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial # 449.
2. DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI. (2013). *Presupuestos*. Sangolquí: Municipio de Rumiñahui.
3. ESTUPIÑAN, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Colombia: Ecoe Ediciones.
4. GRIFUL, E. & CANELA, M. (2010). *Gestión de la calidad*. España: UPC.
5. LECHNER, S. (2012). *Ecuador, los presupuestos de los gobiernos seccionales*. Quito.
6. MARTÍNEZ, H. (2010). *Presupuestos municipales*. Quito: Asociación de municipios.
7. MUNICIPALIDAD DE RUMIÑAHUI. (2010). *Plan Operativo Anual*. Sangolquí: Municipalidad de Rumiñahui.
8. MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI. (2013). *Rumiñahui, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal*. Recuperado de <http://www.ruminahui.gob.ec/?q=municipio>
9. NARANJO, G. (2007). *Guía sobre los municipios del Ecuador*. Guayaquil: Fundación Ecuatoriana de Estudios Sociales.
10. PAGOT, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. Madrid: Editorial Prana.
11. ROBBINS, S. & COULTER, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
12. RUIZ, R. (2009). *El método científico y sus etapas*. México: Editorial CECSA.
13. SILVA, F. (2009). *Manual de tesorería para municipios del Ecuador*. Guayaquil.